

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

LUCIANA DE ÁVILA ULGUIM

FORMULAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA DE MARKETING
SOB A PERSPECTIVA DA CAPACIDADE INOVADORA E DO VALOR PARA
O CLIENTE: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO EM KIBS.

CURITIBA

2014

LUCIANA DE ÁVILA ULGUIM

**FORMULAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA DE MARKETING
SOB A PERSPECTIVA DA CAPACIDADE INOVADORA E DO VALOR PARA
O CLIENTE: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO EM KIBS.**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração, área de concentração Estratégia e Organizações, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como parte das exigências para obtenção do título de Mestre.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Ana Maria Machado Toaldo

CURITIBA

2014

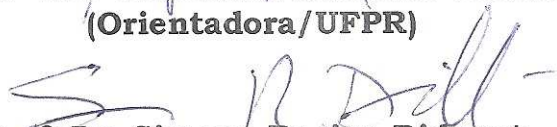
TERMO DE APROVAÇÃO

Luciana de Ávila Ulguim

**“FORMULAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA DE MARKETING
SOB A PERSPECTIVA DA CAPACIDADE INOVADORA E DO VALOR PARA
O CLIENTE: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO EM KIBS”**

**DISSERTAÇÃO APROVADA COMO REQUISITO PARCIAL PARA
OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRA NO PROGRAMA DE PÓS-
GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO
PARANÁ, PELA SEGUINTE BANCA EXAMINADORA:**


Prof.^a Dr.^a Ana Maria Machado Toaldo
(Orientadora/UFPR)


Prof. Dr. Simone Regina Didonet
(Examinador/UFPR)


Prof.^a Dr.^a Eliane Cristine Francisco-Maffezzolli
(Examinadora/PUC-PR)

10 de fevereiro de 2014

*Dedico este trabalho à minha Mãe, Irmã, Sobrinho e em
memória de meu Pai.*

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar agradeço à minha mãe, Sueli, pelo apoio incondicional em todos os momentos. Pessoa que merece todo meu apreço e carinho, pois me ensinou as lições mais importantes na vida.

Agradeço ao meu pai, José Adão, que não está mais entre nós, mas que em muito pouco tempo conseguiu deixar marcados valores de bem e de que é preciso lutar pelo que se quer.

Agradeço também à minha irmã, Juliana Ulguim, e ao meu sobrinho, Luis Gustavo, pelo amor dedicado.

Obrigada aos amigos que durante estes dois anos compreenderam minha ausência, em especial agradeço à Cristina Mosol, amiga que esteve presente nos momentos mais difíceis desta jornada.

Agradeço aos colegas do PPGADM (Programa de Pós-Graduação em Administração) por contribuírem para minha formação; à secretaria do programa pelo apoio prestado, em especial à Lídia, sempre muito prestativa; aos professores por todos os ensinamentos. Agradeço, principalmente, à minha orientadora, professora Ana Toaldo, pela paciência e companheirismo, e à professora Simone Didonet, que me incentivou muito nesta caminhada, colaborando significativamente para a ampliação de meus conhecimentos.

Ao Giacomo Delafiori, agradeço pela parceria, ressaltando que sua colaboração no desenvolvimento deste trabalho foi de grande importância.

Um agradecimento especial à colega e amiga Juliana da Costa, por compartilhar deste momento de nossa vida sempre com muito carinho.

Aos empresários, muito obrigada por abrirem as portas de suas empresas, ajudando na concretização desta pesquisa.

Ao CNPQ, que tornou possível a realização do Mestrado, concedendo-me uma bolsa de estudos.

Esperança

*“Lá bem no alto do décimo segundo andar do Ano
Vive uma louca chamada Esperança
E ela pensa que quando todas as sirenas
Todas as buzinas
Todos os reco-reco tocarem
Atira-se
E
— ó delicioso vôo!
Ela será encontrada miraculosamente incólume na
calçada,
Outra vez criança...
E em torno dela indagará o povo:
— Como é teu nome, meninazinha de olhos verdes?
E ela lhes dirá
(É preciso dizer-lhes tudo de novo!)
Ela lhes dirá bem devagarinho, para que não esqueçam:
— O meu nome é ES-PE-RAN-ÇA...”
(Mário Quintana)*

RESUMO

Esta pesquisa aborda a formulação e implementação da estratégia de marketing sob a perspectiva da capacidade inovadora e do valor para o cliente. O propósito deste estudo é entender como a capacidade inovadora e o valor para o cliente se manifestam na formulação e implementação da estratégia de marketing em *Knowledge Intensive Business Services* (KIBS). O ambiente em que este estudo acontece é o de empresas desenvolvedoras de *software*, as quais estão inseridas no universo das KIBS. Em termos metodológicos, a estratégia de pesquisa adotada é o estudo de casos múltiplos, desenvolvido com base na realização de entrevistas e na coleta de dados secundários fornecidos pelas empresas. Participaram da amostra seis empresas e uma associação, sendo que os entrevistados foram em sua maioria diretores, gerentes e proprietários das empresas. Os resultados mostram que empresas desse setor estão sempre atentas aos consumidores, buscando informações sobre suas necessidades e utilizando sua capacidade inovadora para entregar produtos capazes de ofertar valor a esses clientes. A relação entre a capacidade de inovar e o valor para o cliente fica comprovada no setor, salientando que esses são fatores inerentes ao processo de formulação e implementação da estratégia de marketing. O estudo contribui para a teoria e prática gerencial, mostrando que a participação da capacidade inovadora é indissociável do processo de formulação e implementação da estratégia de marketing e que o valor para o cliente está nesse processo da mesma forma, sendo um resultado alcançado quando a inovação é entregue ao consumidor. Ainda mostra que, de maneira geral, a formulação e implementação da estratégia de marketing em micro e pequenas empresas desenvolvedoras de *software* acontece de maneira simplificada. Quanto às limitações deste estudo, estas têm ligação com a metodologia utilizada, a pesquisa qualitativa, a qual não permite generalização dos achados para empresas de outros setores. Além disso, esse tipo de pesquisa carrega as percepções de pesquisadores e entrevistados, estes acabam por incluir suas opiniões quando respondem às entrevistas. Aqueles ao redigir as análises também podem expressar suas ideias com relação ao assunto. No intuito de ampliar o conhecimento acerca do tema aqui proposto, sugere-se que novas pesquisas sejam feitas, entre elas estudos quantitativos que comprovem as relações estabelecidas neste trabalho. Aconselha-se também que este estudo seja conduzido em empresas de diferentes setores para aumentar sua aplicabilidade.

Palavras-chave: Formulação e implementação da estratégia de marketing. Capacidade inovadora. Valor para o cliente. KIBS.

ABSTRACT

The purpose of this research is to understand how the capacity to innovate and the customer value are shown at the marketing strategy making process in *Knowledge Intensive Business Services* (KIBS). The field where this research was conducted is in software development enterprises, they are part of KIBS. Methodologically, the research strategy is the multiple case study, developed through interviews and data collected at websites or documents. Six enterprises and one association were part of the study. The majority of the interviewed people were directors, managers and owners of the firms. The results show that in this sector, there is a huge attention given by the enterprises to their consumers, where the search of information about the clients' necessities is intense. Furthermore, the enterprises use their capacity to innovate in order to deliver products capable of offering value to clients. Another result was that the relationship between the capacity to innovate and the customer value exists, what stands up that these factors participate into the marketing strategy making process. The study contributes to theory and managerial practice showing that the participation of the capacity to innovate is inherent to the process of marketing strategy making. Customer value is in this process in the same way, being a result achieved when innovation is delivered to customer. It is also confirmed that the marketing strategy making process is simple in small business of this sector. When it comes to the research limitations, in this case, these are connected to the methodology used, the qualitative research, which doesn't allows the generalization of the findings to enterprises of other sectors. Besides, this type of investigation carries the perceptions of researchers and participants, the last ones can include their opinions about the issue discussed, and the researchers when writing down the analyses may express their perceptions. With the aim of enhance the understanding about the issue discussed, it is suggested that new researches should be done, like quantitative investigations to prove the connections settled in this study. It is advised too that the same investigation conducted here must be done in other kind of industries, to enlarge its applicability.

Key words: Marketing strategy making process. Capacity to innovate. Customer Value. KIBS.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

| | |
|---|-----|
| FIGURA 1 – MODELO DE FORMULAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA DE MARKETING DE MENON <i>et al.</i> (1999) | 33 |
| FIGURA 2 – MODELO CONCEITUAL DO PROCESSO DE PLANEJAMENTO E IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA DE MARKETING EM INDÚSTRIAS DE PEQUENO E MÉDIO PORTE DE SASHITTAL E JASSAWALA (2001)..... | 37 |
| FIGURA 3 – MODELO DE IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA DE MARKETING DE NOBLE E MOKWA (1999) | 38 |
| FIGURA 4 – MODELO TEÓRICO DE PESQUISA PARA O PROCESSO DE DECISÃO ESTRATÉGICA EM PEQUENAS EMPRESAS DE JOCUMSEN (2004)..... | 42 |
| FIGURA 5 – MODELO PROPOSTO DE DECISÃO ESTRATÉGICA DE MARKETING EM PEQUENAS EMPRESAS | 43 |
| FIGURA 6 – PENSAMENTO ESTRATÉGICO EM MERCADOS COM RÁPIDAS MUDANÇAS, DE CRAVENS, PIERCY E BALDAUF (2009) | 45 |
| FIGURA 7 – O PROCESSO DA INOVAÇÃO..... | 50 |
| FIGURA 8 – MODELO CONCEITUAL DE HII E NEELY (2000) | 53 |
| FIGURA 9 – ORGANIZAÇÃO E INOVAÇÃO ORIENTADA PARA O MERCADO | 55 |
| FIGURA 10 – MAPA DO VALOR PARA O CONSUMIDOR | 61 |
| FIGURA 11 – MODELO DE ATRIBUTOS DE RELACIONAMENTO COM O CONSUMIDOR | 62 |
| FIGURA 12 – AS DIMENSÕES DOS PROCESSOS ORGANIZACIONAIS..... | 68 |
| FIGURA 13 – RELAÇÕES ENTRE CAPACIDADE INOVADORA, VALOR PARA O CLIENTE E FORMULAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA DE MARKETING | 71 |
| FIGURA 14 – DISTRIBUIÇÃO DOS GRUPOS DE PRODUTOS DE SERVIÇOS DAS EMPRESAS DE SERVIÇOS DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO COM 20 OU MAIS PESSOAS OCUPADAS, SEGUNDO AS FAIXAS DE VALOR DA RECEITA – BRASIL – 2009 | 83 |
| FIGURA 15 – RELAÇÕES ESTABELECIDAS ENTRE A FORMULAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA DE MARKETING, CAPACIDADE INOVADORA E VALOR PARA O CLIENTE NA INDÚSTRIA DE SOFTWARE | 119 |

| | |
|--|-----|
| FIGURA 16 – FLUXOGRAMA PARA ADOÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DE NOVAS IDEIAS A PARTIR DA INFLUÊNCIA DA CAPACIDADE INOVADORA DAS EMPRESAS | 121 |
|--|-----|

LISTA DE QUADROS

| | |
|---|----|
| QUADRO 1 – CATEGORIAS DE INOVAÇÃO SEGUNDO TIDD E BESSANT | 48 |
| QUADRO 2 – CATEGORIAS DE INOVAÇÃO SEGUNDO MANUAL DE OSLO, 2005. | 48 |
| QUADRO 3 – DIMENSÕES DA INOVATIVIDADE ORGANIZACIONAL..... | 49 |
| QUADRO 4 – CONCEITOS DEFINIDOS POR HURLEY E HULT (1998)..... | 51 |
| QUADRO 5 – SÍNTESE DOS CONCEITOS DE VALOR ANALISADOS | 56 |
| QUADRO 6 – A MUDANÇA NA CONTRIBUIÇÃO DO MARKETING PARA VALOR | 59 |
| QUADRO 7 – APRENDENDO COM O SUCESSO E O FRACASSO: PRÁTICAS BOAS E RUINS NO MARKETING PARA SOBREVIVÊNCIA | 69 |
| QUADRO 8 – RESUMO DA ATUAÇÃO DAS EMPRESAS PESQUISADAS ... | 74 |
| QUADRO 9 – RESUMO DAS ENTREVISTAS..... | 75 |
| QUADRO 10 – CATEGORIA DE ANÁLISE PARA FORMULAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA DE MARKETING | 78 |
| QUADRO 11 – CATEGORIA DE ANÁLISE PARA CAPACIDADE INOVADORA | 78 |
| QUADRO 12 – CATEGORIA DE ANÁLISE PARA VALOR PARA O CLIENTE | 79 |
| QUADRO 13 – CATEGORIA DE ANÁLISE PARA A RELAÇÃO ENTRE A CAPACIDADE INOVADORA E VALOR PARA O CLIENTE..... | 79 |
| QUADRO 14 – CATEGORIA DE ANÁLISE PARA A RELAÇÃO ENTRE FORMULAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA DE MARKETING, CAPACIDADE INOVADORA E VALOR PARA O CLIENTE..... | 79 |
| QUADRO 15 – DESCRIÇÃO DAS CLASSES SEGUNDO A CNAE 2.0 | 81 |
| QUADRO 16 – SERVIÇOS OFERECIDOS PELAS EMPRESAS DO GRUPO DE DESENVOLVIMENTO E REPRESENTAÇÃO DE <i>SOFTWARE</i> | 83 |
| QUADRO 17 – A FORMULAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA DE MARKETING EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE <i>SOFTWARE</i> | 97 |
| QUADRO 18 – COMPARAÇÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA COM O MODELO DE MENON <i>et al.</i> (1999) | 98 |

LISTA DE TABELAS

TABELA 1– EMPRESAS, TOTAL E AS QUE IMPLEMENTARAM INOVAÇÕES E/OU COM PROJETOS, SEGUNDO AS ATIVIDADES DA INDÚSTRIA, DO SETOR DE ELETRICIDADE E GÁS E DOS SERVIÇOS SELECIONADOS – BRASIL – PERÍODO 2009-2011 26

TABELA 2 – EMPRESAS QUE IMPLEMENTARAM INOVAÇÕES POR GRAU DE IMPORTÂNCIA DAS FONTES DE INFORMAÇÃO EMPREGADAS, SEGUNDO AS ATIVIDADES DA INDÚSTRIA, DO SETOR DE ELETRICIDADE E GÁS E DOS SERVIÇOS SELECIONADOS – BRASIL – PERÍODO 2009-2011 27

LISTA DE SIGLAS

AMA – *American Marketing Association*

ABES – Associação Brasileira das Empresas de *Software*

CNAE – Classificação Nacional de Atividades Econômicas

CONCLA – Comissão Nacional de Classificação

DC – Definições Constitutivas

DO – Definições Operacionais

EAD – Educação a Distância

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

KIBS – *Knowledge Intensive Business Services*

MCTI – Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação

OECD – *Organisation for Economic Co-Operation and Development*

PINTEC – Pesquisa de Inovação Tecnológica

PSTI – Pesquisa de Serviços de Tecnologia da Informação

SEIC – Serviços Empresariais Intensivos em Conhecimento

TI – Tecnologia da Informação

SUMÁRIO

| | |
|---|-----------|
| 1 INTRODUÇÃO | 16 |
| 1.1 PROBLEMA DE PESQUISA | 20 |
| 1.2 OBJETIVOS | 20 |
| 1.2.1 Objetivo Geral | 21 |
| 1.2.2 Objetivos Específicos | 21 |
| 1.3 JUSTIFICATIVAS | 21 |
| 1.3.1 Justificativa Teórica | 21 |
| 1.3.2 Justificativa Prática | 25 |
| 1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO | 28 |
| 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA | 29 |
| 2.1 ESTRATÉGIA DE MARKETING | 29 |
| 2.1.1 Formulação e Implementação da Estratégia de Marketing | 32 |
| 2.1.2 Modelo de Menon, Bharadwaj, Adidam e Edison (1999) | 33 |
| 2.1.3 Modelo de Sashittal e Jassawalla (2001) | 35 |
| 2.1.4 Modelo de Noble e Mokwa (1999) | 37 |
| 2.1.5 Modelo de Jocumsen (2004) | 40 |
| 2.1.6 Modelo de gestão para o pensamento estratégico em mercados com rápidas mudanças, de Cravens, Piercy e Baldauf (2009) | 44 |
| 2.2 INOVAÇÃO, SUAS DIMENSÕES E ELEMENTOS | 46 |
| 2.3 CAPACIDADE INOVADORA | 52 |
| 2.4 VALOR PARA O CLIENTE | 56 |
| 2.5 RELAÇÕES ENTRE ESTRATÉGIA DE MARKETING, CAPACIDADE INOVADORA E VALOR PARA O CLIENTE | 64 |
| 3 METODOLOGIA | 70 |
| 3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA | 70 |
| 3.2 QUESTÕES DE PESQUISA | 70 |
| 3.3 APRESENTAÇÃO DAS VARIÁVEIS | 70 |
| 3.3.1 Definição constitutiva e operacional das variáveis | 71 |
| 3.4 DELIMITAÇÃO E <i>DESIGN</i> DA PESQUISA | 72 |
| 3.5 POPULAÇÃO E AMOSTRAGEM | 73 |
| 3.6 COLETA DE DADOS | 75 |

| | |
|--|------------|
| 3.7 VALIDADE E CONFIABILIDADE | 76 |
| 3.8 TRATAMENTO E TÉCNICA DE ANÁLISE DOS DADOS..... | 78 |
| 4 AS KIBS E O MERCADO DE DESENVOLVIMENTO DE SOFTWARE..... | 80 |
| 4.1 KIBS NO BRASIL..... | 81 |
| 4.1.1 Classificação das KIBS no Brasil | 81 |
| 4.2 APRESENTAÇÃO DAS EMPRESAS ESTUDADAS..... | 84 |
| 4.2.1 Empresa <i>Alfa</i> | 84 |
| 4.2.2 Empresa <i>Beta</i> | 85 |
| 4.2.3 Empresa <i>Gama</i> | 85 |
| 4.2.4 Empresa <i>Delta</i> | 86 |
| 4.2.5 Empresa <i>Iota</i> | 86 |
| 4.2.6 Empresa <i>Sigma</i> | 87 |
| 4.2.7 Associação <i>Ômega</i> | 87 |
| 5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS..... | 89 |
| 5.1 RESULTADOS SOBRE A FORMULAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA DE MARKETING | 89 |
| 5.2 RESULTADOS SOBRE CAPACIDADE INOVADORA..... | 99 |
| 5.3 RESULTADOS SOBRE VALOR PARA O CLIENTE..... | 108 |
| 5.4 INTERAÇÃO ENTRE FORMULAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA DE MARKETING, CAPACIDADE INOVADORA E VALOR PARA O CLIENTE | 114 |
| 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS..... | 123 |
| 6.1 CONTRIBUIÇÕES ACADÊMICAS..... | 126 |
| 6.2 CONTRIBUIÇÕES GERENCIAIS | 128 |
| 6.3 LIMITAÇÕES DO ESTUDO | 129 |
| 6.4 FUTURAS PESQUISAS | 130 |
| REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS..... | 131 |
| APÊNDICES | 137 |

1 INTRODUÇÃO

As organizações vivem hoje em mercados cada vez mais competitivos e de difícil gestão, já que o ambiente em que estão inseridas encontra-se em mudança constante. Cravens, Piercy e Baldauf (2009, p. 32) mencionam que “volatilidade, reinvenção e mudanças fundamentais nos mercados trazem desafios nunca antes vistos para pesquisadores e executivos”. Transpor esses desafios não é tarefa fácil e requer dedicação e atenção por parte dos executivos, uma vez que as atividades desenvolvidas nas empresas precisam responder às mudanças dos mercados a fim de atendê-los. Entretanto, segundo Cravens, Piercy, Baldauf (2009, p. 32), “infelizmente, modelos conceituais tradicionais e teorias falham ao prover critérios para enfrentar este novo ambiente de negócios de mudanças constantes”. Essa afirmação mostra a necessidade do desenvolvimento de novos modelos e teorias capazes de contribuir para o bom funcionamento das empresas. Nesse contexto de rápidas mudanças, difíceis decisões e deficiência nas teorias existentes está a pesquisa em administração. Negrão (2010, p. 14) cita que “a literatura da administração estratégica há muito realça as dificuldades de se implementarem planos, processos e escolhas gerenciais com eficácia”. A fim de reduzir os problemas enfrentados pelos executivos, os pesquisadores podem auxiliar gestores por meio de estudos capazes de encontrar métodos que facilitem a formação de estratégias ou ainda as tomadas de decisões das organizações. Esse auxílio faz-se necessário na medida em que “fazer uma estratégia funcionar ou executá-la de forma satisfatória não é tarefa fácil” (NEGRÃO, 2010, p. 14), pois ocorre nas organizações em diferentes esferas. Assim, tanto a estratégia de marketing como a estratégia organizacional merecem atenção.

O marketing, conforme definição da American Marketing Association (AMA), “é a atividade, conjunto de práticas e processos para criar, comunicar, entregar e trocar ofertas de valor aos consumidores, clientes, parceiros, e sociedade” (AMA, 2013). Esse conjunto de práticas adquire forma e direção na estratégia de marketing, a qual pautará as atividades da empresa a fim de ofertar valor a todos os envolvidos nesse processo de troca.

Este trabalho foi desenvolvido com o objetivo de identificar propostas para a formulação e implementação de estratégias de marketing, atividade que requer dos executivos amplo conhecimento de mercado e habilidades para a transformação de seus negócios em empresas rentáveis e capazes de sobreviver ao mercado competitivo em que atuam. Na consecução desse objetivo, existem muitos aspectos a considerar, mas pode-se ressaltar a participação de dois elementos fundamentais na formulação e na implementação de uma estratégia de marketing, são eles: a capacidade inovadora e a preocupação por parte da empresa em oferecer valor aos clientes.

Por isso, quer-se refletir sobre esse processo de formulação e implementação de estratégia de marketing, analisando especificamente a preocupação com a entrega de valor para o cliente e a capacidade de inovar da organização nesse processo. Se a empresa conseguir formar uma estratégia em que o valor para o cliente e a capacidade de inovar sejam parte considerada, imagina-se que essa estratégia terá mais força no mercado, já que os consumidores irão identificar na proposta da empresa algo novo e que responda às suas aspirações. Cravens, Piercy e Baldauf (2009) em seu modelo para formação de uma estratégia ressaltam a inovação e o valor para o cliente como fatores importantes presentes no processo da estratégia.

Mas, afinal, como a teoria existente define estratégia de marketing? Para Menon *et al.* (1999, p. 21), a concepção e a operacionalização de uma estratégia de marketing não é uma ação isolada, mas, sim, um processo, definido como “um grupo complexo de atividades, processos e rotinas envolvidos no *design* e na execução dos planos de marketing”. A complexidade das tarefas envolvidas nesse processo revela a cautela que deve cercar a formação de uma estratégia de marketing. A qual, segundo Varadarajan (2010), está relacionada às escolhas mais importantes da organização e que determinam a utilização dos recursos de marketing que irão entregar valor para os consumidores por meio de produtos. Identifica-se aqui o valor como um propósito da estratégia de marketing que facilita o alcance dos objetivos empresariais, entre eles a entrega de benefícios ao cliente, os quais facilitam a percepção de valor pelo consumidor. Ferraresi (2010, p. 13) confirma isso quando afirma: “as empresas procuram atingir resultados e esses resultados

estão relacionados com a capacidade dessas empresas de oferecer ao mercado produtos e serviços de valor”.

Questiona-se, então, como a estratégia de marketing cumprirá seu papel de entregar valor para o cliente? Primeiramente, é preciso entender o que é valor para o cliente. Valor é a interpretação que o consumidor faz a respeito do produto ou serviço consumido, comparativamente ao sacrifício despendido por ele (NASUTION e MAVONDO, 2008). Petrick (2002, p. 120) salienta que um produto ou serviço pode não ter bom valor, mesmo quando um consumidor está satisfeito: “Um consumidor muito satisfeito pode considerar um produto ou serviço com baixo valor quando os custos para obtê-lo são muito altos”. Ou seja, a avaliação do consumidor diante do produto ou serviço adquirido traz um resultado negativo à equação custo/benefício, já que para efetuar a compra o custo foi maior do que os benefícios percebidos no produto ou serviço. Em contrapartida, se o consumidor está satisfeito, o resultado dessa equação é diferente e o produto passa a ter um bom valor “quando este entende que a utilidade do produto é boa comparada ao preço pago” (PETRICK, 2002, p. 120).

Dessa forma, para criar valor, a empresa deve buscar reduzir o sacrifício e aumentar os benefícios entregues ao consumidor, balanceando a relação custo/benefício e aumentando as possibilidades de um resultado positivo nessa equação. Uma das maneiras de se fazer isso é com a implementação de inovações no mercado; para Knox (2002, p. 35), “inovar é desenvolver novas soluções que ofereçam valor para os consumidores”. Logo, ofertar produtos ou serviços inovadores leva ao alcance do resultado da estratégia de marketing, que é, segundo Varadarajan (2010), entregar valor aos consumidores.

A inovação, apresentação de novas soluções ao mercado, acontece por meio da capacidade inovadora das empresas, a qual é definida por Hii e Neely (2000) como o potencial interno de uma empresa para gerar novas ideias e implementá-las. Hurley e Hult (1998) afirmam que esse potencial possui como característica uma predisposição da organização em adotar a inovação antes que esta chegue ao mercado consumidor. Assim, a capacidade de inovar parece contribuir para que uma empresa leve ao mercado novos produtos, ou inovações. A capacidade inovadora só é possível em organizações cuja

inovatividade exista, a qual é definida como um aspecto presente na cultura de uma empresa (HURLEY e HULT, 1998).

Isso posto, tem-se o fato de que as empresas buscarão com produtos ou serviços inovadores entregar valor para seus clientes (antecipando suas necessidades), desenvolvendo assim uma estratégia de marketing.

Percebe-se, então, a inter-relação entre capacidade inovadora e valor para o cliente na formulação e implementação de uma estratégia de marketing. A proposta desta pesquisa é entender como a capacidade inovadora e o valor para o cliente estão presentes na formulação e na implementação da estratégia de marketing.

Com base nas relações estabelecidas, evidencia-se a possibilidade de investigação sobre a associação entre os três aspectos (estratégia de marketing, capacidade inovadora e valor para o cliente).

O presente estudo propõe uma pesquisa que avalia como a capacidade inovadora e o valor para o cliente estão presentes no processo de formulação e de implementação da estratégia de marketing. Considera-se que a combinação entre a capacidade inovadora e a criação de valor para o cliente são habilidades que devem ser consideradas durante o processo de formulação e de implementação da estratégia de marketing.

Para esta investigação, o setor escolhido é naturalmente inovador. São empresas do setor de Tecnologia da Informação, que desenvolvem *softwares* e ofertam serviços relacionados à informação. Essas empresas pertencem a um setor maior, conhecido no mundo por KIBS (*Knowledge Intensive Business Services*), tais empresas contribuem para a produção e difusão de conhecimento (MULLER e ZENKER, 2001) e que receberam importância nos últimos anos. Ainda segundo Muller e Zenker (2001), o crescimento da chamada “economia do conhecimento” tem como característica o aumento da relevância, devido aos serviços intensivos em conhecimento. “Economia baseada em conhecimento é uma expressão cunhada para descrever tendências em economias avançadas no sentido de maior dependência do conhecimento, informação e altos níveis de especialização” (OECD, 2005, p. 35).

A informação e o conhecimento têm grande valor na economia e são fatores que podem garantir vantagem competitiva para as empresas. Logo,

empresas que têm presente, em suas atividades, a informação e como matéria-prima o conhecimento são cada vez mais importantes para a economia. O Manual de Oslo, publicação feita pela *Organisation for Economic Co-operation and Development* (OECD), ajuda a provar essa dependência da economia ao conhecimento, destacando que: “Muitas indústrias intensivas em conhecimento, como a indústria de transformação de alta tecnologia e os serviços comerciais, cresceram fortemente em várias economias desenvolvidas” (OECD, 2005, p. 35).

Ainda, a importância do setor para a economia justifica sua escolha para a realização do estudo. “O mercado brasileiro de *software* e serviços atingiu um faturamento de US\$ 27,1 bilhões em 2012, incluindo exportações de US\$ 2,24 bilhões, o que representa um crescimento de 26,7% em relação a 2011” (ABES, 2013).

Sendo assim, essa pesquisa apresenta, nos próximos itens, o problema a ser pesquisado, os objetivos geral e específicos para realização deste estudo, bem como sua relevância teórica e prática.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Este estudo propõe-se a investigar o problema de pesquisa exposto a seguir:

Como a capacidade inovadora e o valor para o cliente se manifestam na formulação e na implementação da estratégia de marketing em KIBS?

1.2 OBJETIVOS

A seguir, os objetivos geral e específicos que esta pesquisa pretende atingir.

1.2.1 Objetivo Geral

Verificar como a capacidade inovadora e o valor para o cliente estão presentes na formulação e na implementação da estratégia de marketing em KIBS.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Descrever o processo de formulação e de implementação da estratégia de marketing nas empresas pesquisadas.
- b) Caracterizar como as empresas pesquisadas desenvolvem sua capacidade inovadora.
- c) Identificar a concepção de valor para o cliente na percepção das empresas pesquisadas.
- d) Entender a relação entre capacidade inovadora e valor para o cliente nas empresas pesquisadas.

1.3 JUSTIFICATIVAS

Toda pesquisa deve apresentar as razões pelas quais está sendo executada. Os próximos dois itens deste trabalho explicam os motivos teóricos e práticos para a realização deste estudo.

1.3.1 Justificativa Teórica

Este trabalho visa a colaborar para a teoria sobre a relação da capacidade inovadora e do valor para o cliente na formulação e na implementação da estratégia de marketing, além de explicitar como a capacidade inovadora se relaciona com a criação de valor para o cliente.

Até o momento, não foram identificados estudos que relacionam capacidade inovadora e valor para o cliente à formação da estratégia de marketing para o setor envolvido nesta investigação que tenham sido

conduzidos no Brasil. Todavia, é possível citar um estudo com similaridades àquilo que foi proposto neste trabalho. Cravens, Piercy e Baldauf (2009) apresentam uma proposta conceitual de modelo para formação de estratégia, fazem parte das análises sugeridas pelos autores, para formação de uma estratégia efetiva, a preocupação com o valor para o cliente e a inovação. Aqui há o encontro do valor para o cliente na formação de uma estratégia e da inovação, esta última não é elemento de análise do estudo aqui proposto, entretanto, possui relação com ele, como será explicado posteriormente.

Outro trabalho cuja referência é imprescindível é o de Parry *et al.* (2012a), o qual relaciona marketing, inovatividade e a orientação para o consumidor em empresas de *software*. Neste trabalho, os autores tiveram como objetivo comparar as práticas de marketing de duas empresas de *software* de pequeno e médio porte, explorar o nível de orientação ao consumidor e de inovatividade, averiguando fatores internos capazes de interferir no marketing desse tipo de organização. Assim, tem-se um trabalho em que foram explorados elementos similares aos propostos aqui, são eles: a inovatividade e a orientação ao consumidor com base na perspectiva do marketing, quanto à orientação ao consumidor depreende-se que, quando existente nas atividades mercadológicas, facilita a entrega de valor para o cliente.

A realização da investigação aqui proposta é válida já que existe uma necessidade de maior exploração dos temas aqui abordados, fato que é reforçado por Parry *et al.* (2012a, p. 713) quando os autores afirmam ser necessário “uma compreensão detalhada sobre como as pequenas empresas de *software* conduzem o marketing e como elas fornecem respostas rápidas, produtos inovadores e serviços com recursos limitados”. Balizados nessa afirmação e na falta de estudos como o aqui proposto, é que a contribuição teórica desta investigação é fortalecida.

Para contribuir de forma efetiva à teoria optou-se por trabalhar a capacidade inovadora, termo apresentado por Hurley e Hult (1998). O motivo para adotar a capacidade inovadora como elemento deste trabalho é que o desenvolvimento da habilidade para inovar é importante para as empresas na busca por vantagem competitiva, considerando a elevada concorrência do mercado atual.

O segundo motivo para adoção desse termo é que em pesquisa realizada na base de dados *Scopus* no ano de 2013, existem poucos estudos acerca do tema. Esta investigação sobre a quantidade de artigos publicados obedeceu a uma série de critérios, a saber:

- Os termos de busca foram: *Innovativeness*, *Capacity to Innovate* e *Innovative Capacity* (digitados separadamente). Estes deveriam estar em qualquer uma das seguintes partes do artigo: título, palavras-chaves ou resumo.
- O período de publicação deveria estar entre 1998 e 2012.
- Foram considerados apenas os artigos que disponibilizaram o texto completo para a base.
- O acesso aos artigos aconteceu por meio do portal da base *Scopus*.
- Os *journals* deveriam estar alocados na área de *business, management e accounting*.
- O tipo de publicação deveria ser *journal*;

Como resultado foram encontrados 912 artigos com o termo *innovativeness*, 18 com o termo *capacity to innovate* e 94 com *innovative capacity*. Esses números apenas demonstram que esses termos foram utilizados pelos autores em suas pesquisas; entretanto, não há aqui uma análise aprofundada sobre esses estudos e de que maneira o assunto foi abordado. De qualquer forma, com base no número de pesquisas, considera-se relevante ampliar os estudos sobre a capacidade inovadora, já que esta compreende papel relevante no desempenho das empresas.

Citando trabalhos, cujos elementos podem estar relacionados aos desta pesquisa, pode-se destacar a pesquisa de Gomes (2012) feita no mesmo setor em questão, porém com foco apenas no processo estratégico de marketing destas empresas, não incluindo os demais elementos sugeridos nesta investigação. Já Martens *et al.* (2011) conduziram um estudo, intitulado: Elementos da inovatividade no setor de *software* – estudo exploratório em organizações empreendedoras do Rio Grande do Sul. Nesse trabalho, os autores tiveram como objetivo “consolidar um conjunto de elementos que caracterizam a inovatividade em empresas de *software* consideradas

empreendedoras” (MARTENS *et al.*, 2011, p. 248). Portanto, o objetivo era diferente daquele aqui proposto, uma vez que os autores trabalharam a inovatividade e a orientação empreendedora.

Embora Gomes (2012) e Martens *et al.* (2011) não trabalhem as questões específicas deste estudo, é importante referenciá-los, já que suas investigações foram feitas no mesmo setor desta pesquisa e exploram relações entre alguns dos elementos aqui trabalhados.

Algumas pesquisas relacionam dois desses elementos. Nasution e Mavondo (2008) realizaram pesquisa no setor hoteleiro relacionando a capacidade de inovar e o valor para o cliente, sendo que este último aparece em seu modelo conceitual como resultado de uma empresa que possui, entre suas capacidades, a inovação.

Com relação à importância em se estudar o valor para o cliente, esta é destacada por Zeithaml (1988), a autora sugere que, conforme os achados de seu trabalho, tem-se como implicação gerencial uma melhora no posicionamento das marcas, por meio de estratégias mais adequadas. Assim, conhecer o que é valor para o cliente, auxilia as empresas na formulação e implementação de suas estratégias de marketing. Já Flint, Woodruff e Gardial (2002) alertam sobre a importância do valor para o cliente para a prática dos negócios, dizem isso alertando que não apenas a literatura acadêmica, mas também a imprensa de negócios fala da relevância desse elemento. Mesmo sendo um assunto de reconhecida importância, Gummerus (2013) diz que o valor para o cliente necessita de mais explicações e que frequentemente a discussão sobre valor refere-se ao que o cliente recebe *versus* o que ele dá em troca. Partindo dessas colocações sobre a importância desse elemento e considerando que a estratégia de marketing é que norteará as ações da empresa na busca pelo valor para o cliente, este estudo quer unir o valor à formulação e implementação da estratégia de marketing.

Passa-se agora a dissertar sobre as justificativas práticas que levaram a condução desta investigação.

1.3.2 Justificativa Prática

Este estudo se propõe a desenvolver conhecimento capaz de ajudar as empresas na formulação e implementação de suas estratégias de marketing, visando a ampliar a percepção de que o valor para o cliente e a capacidade inovadora da organização são construtos importantes quando definem e desenvolvem uma estratégia de marketing.

Espera-se que de posse das informações advindas deste estudo as empresas compreendam os motivos pelos quais sua capacidade inovadora e a entrega de valor para o cliente podem colaborar na construção de estratégias de marketing competitivas. Segundo Hurley e Hult (1998), empresas com melhor capacidade de inovar terão mais sucesso em responder ao seu ambiente e em desenvolver novas capacidades que levarão à vantagem competitiva e uma *performance* superior.

Ainda como justificativa prática pode-se referenciar dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), que demonstram a preocupação das empresas em apresentar inovações ao mercado. A Pesquisa de Inovação Tecnológica (Pintec), realizada pelo IBGE, a qual tem como principal objetivo buscar indicadores das atividades de inovação tecnológica no Brasil, traz alguns dados sobre o número de inovações implementadas no setor pesquisado (Tabela 1). Considerando nesta pesquisa apenas as empresas cuja atividade está nos serviços de Tecnologia da Informação (desenvolvimento de *software* sob encomenda, customizável e não customizável) tem-se um número de 2.164 empresas participantes. Destas, 948 implementaram inovações no período de 2009 à 2011. O número de empresas que implementaram inovações representa aproximadamente 43,8% da amostra de empresas desenvolvedoras de *software* (sob encomenda, customizável e não customizável), mostrando a importância das inovações nas empresas desse setor, e que a busca pela implementação efetiva de novos produtos e processos ocupa lugar importante nos seus esforços.

Vale destacar que um grande número de empresas do setor implementam inovações de produto que são novas para o mercado nacional, não apenas para a empresa. O número de empresas com esse tipo de inovação é de 216, incluindo aquelas desenvolvedoras de *software* (sob

encomenda, customizável e não customizável). Quando a inovação representa algo novo para a empresa, esse número fica em 692.

TABELA 1– EMPRESAS, TOTAL E AS QUE IMPLEMENTARAM INOVAÇÕES E/OU COM PROJETOS, SEGUNDO AS ATIVIDADES DA INDÚSTRIA, DO SETOR DE ELETRICIDADE E GÁS E DOS SERVIÇOS SELECIONADOS – BRASIL – PERÍODO 2009-2011

| Atividades da indústria, do setor de eletricidade e gás e dos serviços selecionados | Empresas | | | | | | | | |
|---|-----------------------------|--------------|--------------|---------------------|------------------------------|--------------|---------------------|------------------------------|-----------------------|
| | Que implementaram inovações | | | | | | | | |
| | Total | Total | De produto | | | De processo | | | De produto e Processo |
| | | | Total | Novo para a empresa | Novo para o mercado nacional | Total | Novo para a empresa | Novo para o mercado nacional | |
| Serviços | 11.564 | 4.258 | 3.136 | 2.352 | 1.019 | 3.640 | 3.166 | 622 | 2.517 |
| Edição e gravação e edição de música | 1.912 | 691 | 484 | 466 | 22 | 630 | 628 | 8 | 423 |
| Telecomunicações | 1.030 | 336 | 289 | 239 | 58 | 247 | 240 | 26 | 200 |
| Atividades dos serviços de tecnologia da informação | 3.695 | 1.655 | 1.404 | 919 | 595 | 1.385 | 1.236 | 180 | 1.134 |
| Desenvolvimento de software sob encomenda | 929 | 351 | 325 | 260 | 79 | 291 | 279 | 22 | 265 |
| Desenvolvimento de software customizável | 740 | 370 | 324 | 268 | 77 | 313 | 296 | 21 | 267 |
| Desenvolvimento de software não customizável | 495 | 227 | 207 | 164 | 60 | 172 | 167 | 18 | 151 |
| Outros serviços de tecnologia da informação | 1.532 | 706 | 548 | 228 | 380 | 610 | 494 | 118 | 452 |
| Tratamento de dados, hospedagem na internet e outras atividades relacionadas | 1.182 | 450 | 378 | 262 | 118 | 389 | 383 | 7 | 317 |
| Serviços de arquitetura e engenharia, testes e análises técnicas | 3.720 | 1.102 | 560 | 457 | 210 | 968 | 666 | 389 | 426 |
| Pesquisa e Desenvolvimento | 25 | 24 | 20 | 9 | 16 | 20 | 11 | 12 | 17 |

FONTE: ADAPTADO DE IBGE/PINTEC (2011, p. 78).

Além das atividades de inovação ocuparem grande importância entre os esforços empresariais, há que se considerar a relação do esforço para inovar com o consumidor dessas inovações. Neste estudo, considera-se que a inovação é capaz de entregar valor para o cliente. Para que isso aconteça é necessário formular e implementar uma estratégia de marketing preocupada em entregar valor para o cliente por meio, por exemplo, de novos produtos, satisfazendo, assim, as necessidades do consumidor. Essa estratégia entregará um produto com benefícios e com o diferencial de ser algo novo no mercado.

A Pintec traz também dados sobre as fontes de informações empregadas pelas empresas em suas atividades de inovação tecnológica. Destaca-se aqui a participação dos consumidores no processo, e que existe a preocupação das empresas em oferecer algo que o cliente necessita e realmente perceba como benefício, entregando então valor para o cliente.

A Tabela 2, adaptada do relatório da Pintec, mostra o número de empresas que implementaram inovações e a relevância das fontes de informação, os consumidores estão entre as fontes.

TABELA 2 – EMPRESAS QUE IMPLEMENTARAM INOVAÇÕES POR GRAU DE IMPORTÂNCIA DAS FONTES DE INFORMAÇÃO EMPREGADAS, SEGUNDO AS ATIVIDADES DA INDÚSTRIA, DO SETOR DE ELETRICIDADE E GÁS E DOS SERVIÇOS SELECIONADOS – BRASIL – PERÍODO 2009-2011

| Atividades selecionadas da indústria e dos serviços | Empresas que implementaram inovações | | | | | | | | |
|--|---|-----------|-----------------------|--------------|--------------|-----------------------|--------------------------|--------------|-----------------------|
| | Fontes de informação empregadas e grau de importância | | | | | | | | |
| | Fontes externas | | | | | | | | |
| | Outra empresa do grupo | | | Fornecedores | | | Clientes ou consumidores | | |
| | Alta | Média | Baixa e não relevante | Alta | Média | Baixa e não relevante | Alta | Média | Baixa e não relevante |
| Serviços | 253 | 74 | 407 | 1.194 | 1.119 | 1.945 | 2.006 | 1.116 | 1.137 |
| Edição e gravação e edição de música | 22 | 1 | 93 | 207 | 257 | 228 | 410 | 256 | 25 |
| Telecomunicações | 31 | 1 | 43 | 190 | 68 | 77 | 144 | 59 | 133 |
| Atividades dos serviços de tecnologia da informação | 41 | 31 | 143 | 362 | 454 | 839 | 780 | 454 | 421 |
| Desenvolvimento de software sob encomenda | 9 | 4 | 33 | 95 | 118 | 139 | 189 | 84 | 78 |
| Desenvolvimento de software customizável | 9 | 13 | 20 | 29 | 53 | 288 | 111 | 229 | 30 |
| Desenvolvimento de software não customizável | 5 | 9 | 15 | 29 | 73 | 125 | 159 | 27 | 41 |
| Outros serviços de tecnologia da informação | 18 | 5 | 74 | 210 | 209 | 288 | 320 | 113 | 273 |
| Tratamento de dados, hospedagem na internet e outras atividades relacionadas | 57 | 2 | 8 | 65 | 119 | 266 | 287 | 68 | 96 |
| Serviços de arquitetura e engenharia, testes e análises técnicas | 95 | 36 | 120 | 362 | 215 | 526 | 371 | 273 | 458 |
| Pesquisa e Desenvolvimento | 6 | 2 | - | 7 | 7 | 10 | 14 | 6 | 4 |

FONTE: ADAPTADO DE IBGE/PINTEC (2011, p. 123).

A pesquisa apontou os consumidores como fonte de informação importante na implementação de inovações. Isso mostra uma preocupação das empresas em entender o consumidor e seus anseios, fazendo com que o

consumidor faça parte do processo de inovação. Ele é um colaborador para a criação de valor. Assim, pode-se afirmar que há intenção por parte das empresas em oferecer aquilo que o consumidor deseja, fazendo isso, até mesmo, por meio de inovações. Os números da pesquisa justificam a importância deste trabalho, uma vez que é necessário compreender o processo de inovação e valor para o cliente com o objetivo de ampliar a oferta de valor e auxiliar os processos de inovação na indústria de *software*.

Com base no exposto, e justificadas as intenções desta pesquisa, mostra-se a seguir a estrutura deste trabalho.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho está dividido em seis capítulos. O primeiro compreende a introdução, na qual é feita uma breve explanação sobre o tema a ser abordado. Além disso, neste primeiro capítulo são apresentados o problema de pesquisa; os objetivos, geral e específicos; e as justificativas, teórica e prática do estudo.

O segundo capítulo apresenta a revisão teórica, necessária para a compreensão das variáveis envolvidas neste estudo, bem como as relações que estas mantêm entre si.

O terceiro capítulo trata de aspectos metodológicos, nele são descritas a estratégia de pesquisa e a técnica de coleta de dados, além de demonstrar como os dados serão tratados e analisados.

O quarto capítulo apresenta o mercado de *software* e os casos pesquisados, ou seja, uma breve apresentação das empresas participantes desta investigação.

O capítulo de número cinco faz a discussão dos resultados, com extratos das entrevistas feitas e a análise destas diante da teoria.

O último capítulo, número seis, encerra esta pesquisa, mostrando se os objetivos foram atingidos, e faz isso com base nos resultados encontrados. Além disso, nessa parte do trabalho são apresentadas as contribuições acadêmicas, gerenciais, as limitações do estudo e também as sugestões de pesquisas futuras.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Com o intuito de apresentar o que vem sendo discutido nos últimos anos sobre os assuntos aqui tratados, é conduzida nas próximas páginas uma revisão de literatura. Os tópicos a tratar aqui seguem uma ordem lógica para entendimento da proposta desta pesquisa. Assim, o primeiro traz a Estratégia de Marketing, logo em seguida passa-se a falar sobre a Formulação e a Implementação da Estratégia de Marketing. Existem modelos que discutem a formulação e a implementação da estratégia de marketing, quatro serão apresentados aqui, cada um em um tópico diferente, são eles: Modelo de Menon, Bharadwaj, Adidam e Edison (1999), Modelo de Sashittal e Jasawalla (2001), Modelo de Noble e Mokwa (1999) e o Modelo de Jocumsen (2004). Um quinto modelo, o Modelo de gestão para o pensamento estratégico em mercados com rápidas mudanças de Cravens, Piercy e Baldauf (2009), é apresentado ao final. Mesmo este não sendo um modelo de formulação e implementação da estratégia de marketing, especificamente, apresenta características válidas para a compreensão do pensamento estratégico e inclui, em sua estrutura, variáveis que a disciplina de marketing utiliza em suas decisões e análises, além de estar relacionado a esta pesquisa em específico.

Quanto ao segundo tópico, tem-se a discussão sobre Inovação, subsequente a este estão as considerações a respeito da Capacidade Inovadora, e depois sobre o Valor para o Cliente. Encerrando esta etapa, um item é dedicado à apresentação de Relações entre os elementos (chamado de: Relações entre Estratégia de Marketing, Capacidade Inovadora e Valor para o Cliente).

2.1 ESTRATÉGIA DE MARKETING

A disciplina de marketing sofre alterações constantes ocasionadas por forças internas e externas. Historicamente falando, os anos de 1960 foram para o marketing de grande influência e promessa (DAY e WENSLEY, 1983). Segundo Wilkie e Moore (2003):

o campo acadêmico do marketing começou formalmente um pouco depois da virada do último século e agora tem cerca de 100 anos. Tanto o mundo real do marketing como da sociedade passaram por grandes mudanças durante este tempo. Uma literatura abundante e rica de marketing foi desenvolvida (WILKIE e MOORE, 2003, p. 116).

Pode-se dizer que, a partir de então, surgiram novos temas de interesse e preocupações entre os estudiosos da área.

Um dos temas de pesquisa da área é a estratégia de marketing, a qual é definida por Varadarajan (2010) como padrões de decisão que especificam as escolhas mais importantes das organizações com relação às ações de marketing, produtos, mercados e “recursos de marketing utilizados na criação, comunicação e/ou oferta de produtos que entregam valor para o consumidor como troca com a organização e, assim, possibilitam que a organização atinja objetivos específicos” (Varadarajan, 2010, p. 2). Com base nessa definição verifica-se a contribuição da estratégia de marketing para um negócio. Se a formação de uma estratégia busca a consecução dos objetivos específicos da empresa, alocando da melhor forma os recursos desta e entregando ao cliente o que ele necessita, então tem-se uma área de grande importância na organização, já que é o cliente e suas compras sucessivas que permitem vida longa às empresas.

Com relação à implementação da estratégia, Olson, Slater e Hult (2005) dizem que ela pode ser difícil, precisando de esforços apropriados de todas as pessoas da organização. Os autores ainda afirmam que a estratégia cria *performance* superior, se as características organizacionais e o comportamento dos colaboradores a complementarem de forma apropriada.

A estratégia de marketing, assim como a estratégia corporativa, possui três aspectos: conteúdo, formulação e implementação. (VARADARAJAN e JAYACHANDRAN, 1999). O conteúdo refere-se ao que é a estratégia (exemplo: liderança por meio de preço); a formulação é um processo em que se pensa o conteúdo da estratégia, são atividades que um negócio realiza para determinar este conteúdo (exemplo: análise de concorrentes); a implementação é ação, momento em que a empresa já tem um conteúdo definido e o coloca em prática (VARADARAJAN e JAYACHANDRAN, 1999).

Dessa forma, pode-se dizer que a estratégia de marketing passa por dois momentos distintos, a formulação e a implementação (TOALDO e LUCE,

2006). Esses dois momentos são partes de um processo, o qual academicamente já foi estudado separadamente, ocasionando uma divisão dos estudos em dois campos: da implementação e da formulação da estratégia de marketing (GOMES, 2012). A implementação foi estudada por Noble e Mokwa (1999), Dobni *et al.* (2001) e Thorpe e Morgan (2007) (GOMES, 2012). Já os estudos que unificam a formulação e a implementação são os de Bonoma (1984), Cespedes e Piercy (1996), Gummesson (1998), Piercy (1998), Menon *et al.* (1999), Toaldo e Luce (2004) e Correa e Luce (2005) (GOMES, 2012).

Menon *et al.* (1999) destacam duas escolas de pensamento existentes na literatura de planejamento de marketing: a racional e a incremental. A primeira atém-se às questões de formulação, enquanto a segunda preocupa-se com a implementação. Entretanto, essa divisão dos estudos do processo de formulação e implementação da estratégia de marketing vem sendo vista como problemática (MENON *et al.*, 1999).

Os processos de formulação e implementação, quando vistos como atividades distintas e que não se complementam, trazem prejuízos. Esta chamada dicotomia foi analisada por Cespedes e Piercy (1996), com a seguinte conclusão:

Primeiro, a forma como a formulação e a implementação da estratégia de marketing acontecem e estão conectadas precisa de atenção. Segundo, a implementação da estratégia de marketing precisa ser vista em um contexto mais amplo de mudança organizacional e as fontes de resistência à mudança de diferentes partes da organização (CESPEDES e PIERCY, 1996, p. 138).

E por último, diferentes habilidades e capacidades estão envolvidas na gestão da implementação de marketing, a formulação de estratégias e planos, alocação de tarefas e a ligação entre formulação e implementação da estratégia de marketing (CESPEDES e PIERCY, 1996).

Direcionando a discussão sobre estratégia de marketing para os negócios de pequeno porte e considerando que estes, segundo Jocumsen (2004), receberam pouca atenção pela grande variedade de ambientes e contextos associados às suas atividades, percebe-se a necessidade de estudar esse tipo de negócio.

Assim, vale dizer ainda que, segundo Jocumsen (2004), decisões estratégicas de marketing nessas empresas são aquelas com importância em termos de *performance* financeira e de negócio, cujo impacto é significativo nas demais áreas do negócio.

Isso posto, cabe ressaltar que a proposta deste estudo é trabalhar o processo da estratégia nesse ambiente, contemplando a formulação e implementação da estratégia de marketing, já que separar essas duas dimensões pode ser um problema, conforme Menon *et al.* (1999).

Sendo assim, o próximo item conceitua e expõe algumas visões da literatura sobre esse processo.

2.1.1 Formulação e Implementação da Estratégia de Marketing

O processo de formulação da estratégia de marketing leva em consideração as forças e fraquezas da organização, as oportunidades e ameaças do ambiente em que ela está inserida (MENON *et al.*, 1999). “A formulação se refere à concepção da estratégia” (TOALDO e LUCE, 2006, p. 26).

Para Noble e Mokwa (1999, p. 57), a implementação da estratégia de marketing é definida como “a comunicação, interpretação, adoção e a ação de estratégia de marketing ou iniciativa estratégica de mercado”.

Com o objetivo de entender como surgem as estratégias de marketing, e mais especificamente como são formuladas e implementadas essas estratégias, alguns autores, com base em estudos empíricos, construíram modelos capazes de refletir como são ou podem ser formuladas e implementadas as estratégias de marketing. Os próximos itens deste estudo contemplam os modelos de Menon, Bharadwaj, Adidam e Edison (1999), Sashittal e Jassawalla (2001), Noble e Mokwa (1999), Jocumsen (2004) e Cravens, Piercy e Baldauf (2009).

2.1.2 Modelo de Menon, Bharadwaj, Adidam e Edison (1999)

O modelo apresentado na sequência é de Menon, Bharadwaj, Adidam e Edison. Esses autores construíram e validaram um modelo de formulação e implementação das estratégias de marketing com base em uma pesquisa empírica rigorosa.

Esse modelo é composto por três conjuntos de fatores; (1) os componentes da formulação e implementação da estratégia de marketing, (2) os fatores relativos ao contexto organizacional que são antecedentes à formulação e implementação da estratégia de marketing, e (3) as consequências da formulação e implementação da estratégia de marketing. Veja a Figura 1.

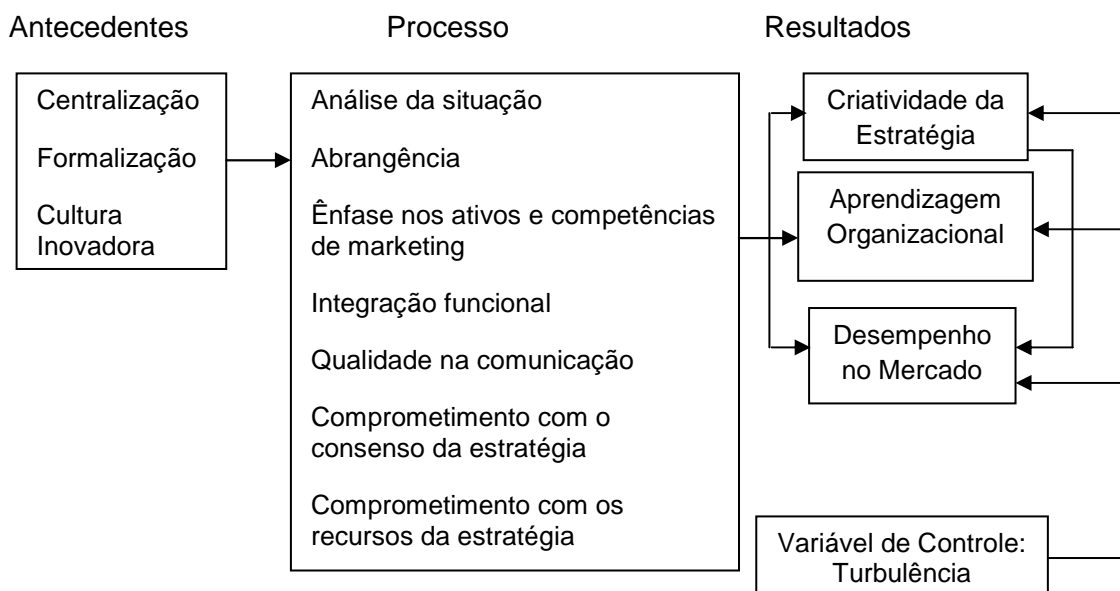


FIGURA 1 – MODELO DE FORMULAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA DE MARKETING DE MENON *et al.* (1999)

FONTE: ADAPTADO DE MENON *et al.* (1999, p. 23, tradução nossa).

Resumidamente, conforme a Figura 1, os elementos abordados por Menon *et al.* (1999) são:

Quanto aos Antecedentes: centralização, formalização e cultura inovadora. A centralização e a formalização abordam o aspecto da estrutura organizacional, enquanto a cultura inovadora inclui a cultura organizacional. Esses dois espectros, estrutura organizacional e cultura organizacional foram

utilizados para abordar o contexto das organizações (MENON *et al.*, 1999). Dito isso, seguem as definições para cada um dos antecedentes:

Centralização: é o poder de tomada de decisão concentrado nos altos níveis da organização (DEWAR e WERBEL, 1979).

Formalização: “refere-se à amplitude em que regras, procedimentos, instruções e comunicações são escritas” (PUGH *et al.*, 1968, p. 75).

Cultura inovadora: grau de inventividade, abertura a novas ideias e respostas rápidas na tomada de decisão (MENON *et al.*, 1999).

O próximo passo, observando a Figura 1 é o Processo, que inclui: análise situacional, abrangência, ênfase nos ativos e competências de marketing, integração funcional, qualidade na comunicação, comprometimento com o consenso da estratégia e comprometimento com os recursos da estratégia. Nessa parte do modelo estão as seguintes variáveis:

Análise situacional: possibilita à organização escolher a estratégia de operação que mais se encaixa no ambiente em que está. Além disso, oportuniza a aquisição de informações para a avaliação das capacidades internas da empresa, permitindo que esta vá contra as ameaças externas. (MENON *et al.*, 1999).

Abrangência: importância da empresa em desenvolver várias estratégias que possam permitir o alcance de uma *performance* organizacional superior (MENON *et al.*, 1999).

Ênfase nos ativos e nas competências de marketing: é possível uma *performance* superior no mercado quando várias capacidades são enfatizadas, especialmente as forças da empresa (MENON *et al.*, 1999).

Integração funcional: quando grupos interdisciplinares são utilizados, integrando múltiplas funções e habilidades, erros críticos são mais facilmente detectados e corrigidos (MENON *et al.*, 1999).

Qualidade na comunicação: a comunicação entre os membros do grupo é intensa e aberta durante a implementação; as mudanças necessárias podem ser feitas rapidamente, melhorando a coordenação da estratégia (MENON *et al.*, 1999).

Comprometimento com o consenso da estratégia: é associado à vontade dos indivíduos em se esforçar pela estratégia e identificação com os objetivos desta, aliado ao consenso entre os envolvidos (MENON *et al.*, 1999).

Comprometimento com os recursos da estratégia: é inegável a importância de prover recursos tangíveis e intangíveis adequados à estratégia (MENON *et al.*, 1999).

Com relação aos fatores ligados aos Resultados, a **Criatividade** perpassa o desenvolvimento de alternativas radicais e novas, a qual leva ao **Aprendizado** e possíveis mudanças no comportamento organizacional. A criatividade ainda é mecanismo de diferenciação, o que aumenta o **Desempenho no mercado** (MENON *et al.*, 1999).

O último item do modelo é a Variável de controle, **Turbulência**, o ambiente externo influencia intensamente a estratégia, assim precisa ser controlado (MENON *et al.*, 1999).

O modelo de Menon *et al.* (1999) é bastante abrangente, incluindo análise do ambiente externo à organização, o que confere a ele uma aplicabilidade maior e mais eficaz. Na sua construção existiu uma preocupação dos autores, e esta foi ressaltada por eles, em construir um modelo que tivesse a teoria e a prática aliadas. “Há necessidade de não apenas conceituar a formulação e implementação da estratégia de marketing integrando a teoria e a prática, mas também de fazer uma investigação empírica sistemática e validação” (MENON *et al.*, 1999, p. 19).

2.1.3 Modelo de Sashittal e Jassawalla (2001)

Sashittal e Jassawalla (2001) realizaram estudo exploratório em 50 empresas de pequeno e médio porte a fim de entender o processo de planejamento e implementação das estratégias de marketing. Muitas das empresas pesquisadas não tinham um planejamento formal, apenas 17,5% da amostra fazia o planejamento formalmente. Entretanto, mais da metade (62,5%) documentava metas de vendas e 20% não apresentava nenhum planejamento formal ou informal. Mesmo com muito pouco documentado, os autores perceberam que os gerentes podiam falar de suas metas em dólares. Nessas empresas, os planejadores e os responsáveis pela implementação ou eram as mesmas pessoas ou possuíam uma grande ligação à quem deveriam se reportar (SASHITTAL e JASSAWALA, 2001).

A pesquisa permitiu aos autores verificarem que “o planejamento e a implementação aparecem como processos altamente interativos. Um parece afetar e moldar o outro em uma dinâmica (planejamento – implementação) contínua e multidirecional” (SASHITTAL e JASSAWALA, 2001, p. 53). Os autores ainda dizem que ao longo do ano o que acontece no mercado é pouco explorado no conteúdo predefinido da estratégia e na análise da situação. Na verdade, para eles, o que conduz o comportamento da empresa é a interação ou as ações de implementação.

Considerando os dados levantados e as proposições do estudo, os autores apresentam um modelo do processo de planejamento e implementação da estratégia de marketing (Figura 2).

Como conclusão geral afirmam que o planejamento e a implementação estão ligados de forma que não podem ser separados (SASHITTAL e JASSAWALA, 2001).

Os resultados mostraram que:

“(a) diariamente improvisos e adaptações no conteúdo da estratégia e na organização das atividades de marketing são características centrais definidoras do processo de implementação; (b) a natureza e a extensão das improvisações e adaptações determinam a orientação para o mercado da empresa, sua taxa de crescimento e sua efetividade estratégica; e (c) os processos de planejamento e implementação interagem fortemente, e sua interação – mais do que a qualidade intrínseca deles – moldam o comportamento de mercado da empresa e afetam os resultados da estratégia” (SASHITTAL e JASSAWALA, 2001, p. 51).

Analisando o estudo desses autores foi possível perceber que estes dedicaram atenção à interação das dimensões de planejamento e implementação. Eles buscaram entender questões referentes à estratégia definida e às adaptações para a implementação, as quais muitas vezes precisam ser feitas pelos gerentes. É fato que a estratégia definida *a priori* precisa ser revista diante de novos acontecimentos para que a implementação tenha sucesso. Aqui fica evidente a contribuição do trabalho, já que este se preocupa com a relação entre planejadores e implementadores, os quais devem possuir uma boa interação para adaptar a estratégia quando necessário.

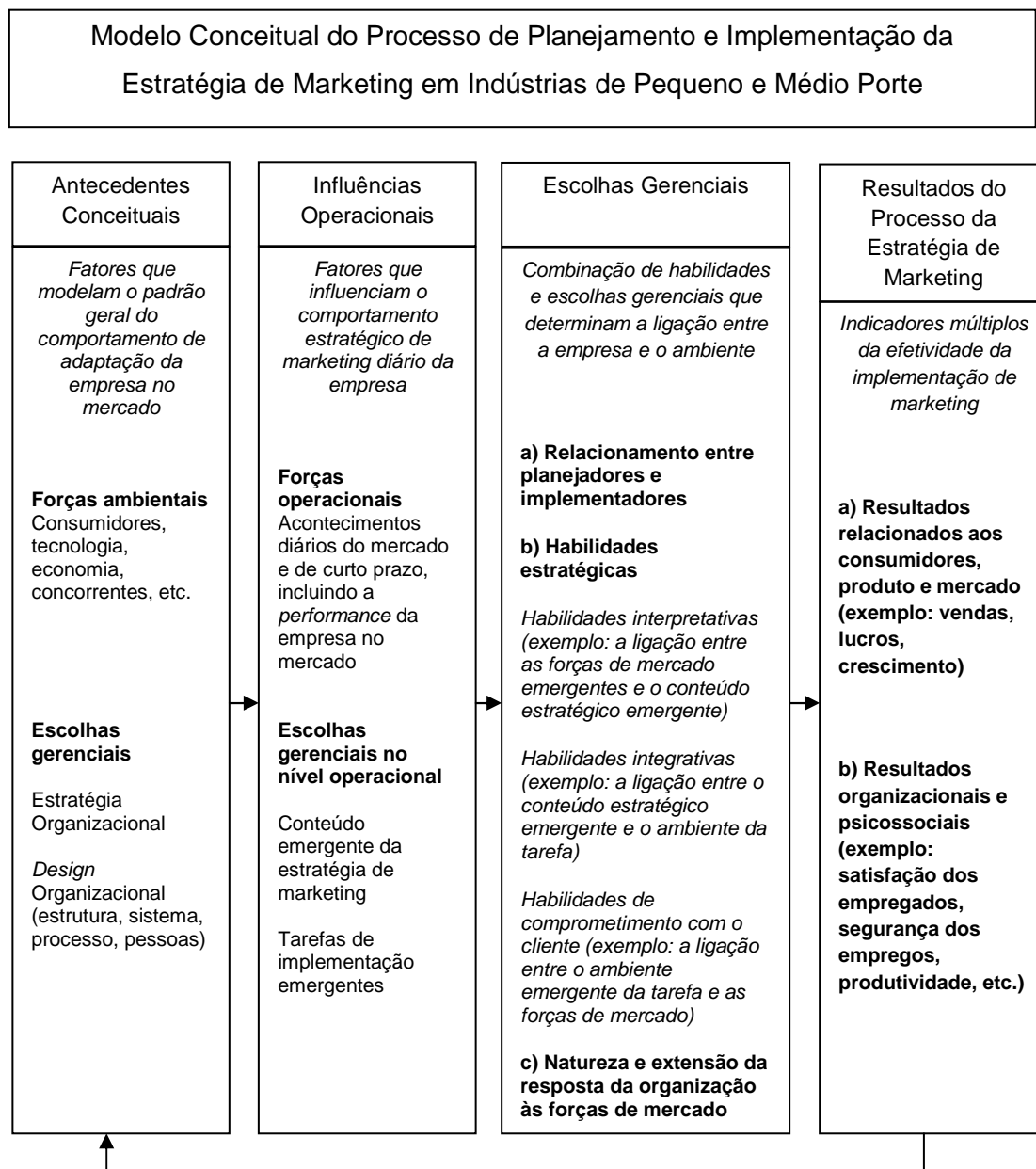


FIGURA 2 – MODELO CONCEITUAL DO PROCESSO DE PLANEJAMENTO E IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA DE MARKETING EM INDÚSTRIAS DE PEQUENO E MÉDIO PORTE DE SASHITTAL E JASSAWALA (2001)

FONTE: ADAPTADO DE SASHITTAL E JASSAWALA (2001, p. 56, tradução nossa).

2.1.4 Modelo de Noble e Mokwa (1999)

Noble e Mokwa (1999) desenvolveram um modelo que fala especificamente da implementação da estratégia de marketing. Para tanto, a primeira etapa da pesquisa foi uma *grounded theory*, a qual teve dois momentos distintos. O primeiro foi a escolha de duas empresas com estilos de

gestão contrastantes, em que foram conduzidas uma série de entrevistas em profundidade (NOBLE e MOKWA, 1999). Adicionalmente foram feitas entrevistas em uma terceira empresa. Com base nas entrevistas e em uma revisão de literatura, os autores propõem um modelo (Figura 3), cujas dimensões incluem:

Fatores da Estratégia: adequação com a visão, importância, escopo, liderança, suporte da alta gerência e apoio de todos.

Dimensões de Comprometimento: comprometimento organizacional, comprometimento com a estratégia e comprometimento com o papel.

Resultados Individuais e organizacionais: desempenho do papel e sucesso na implementação.

Fatores do papel: envolvimento, autonomia e significância.

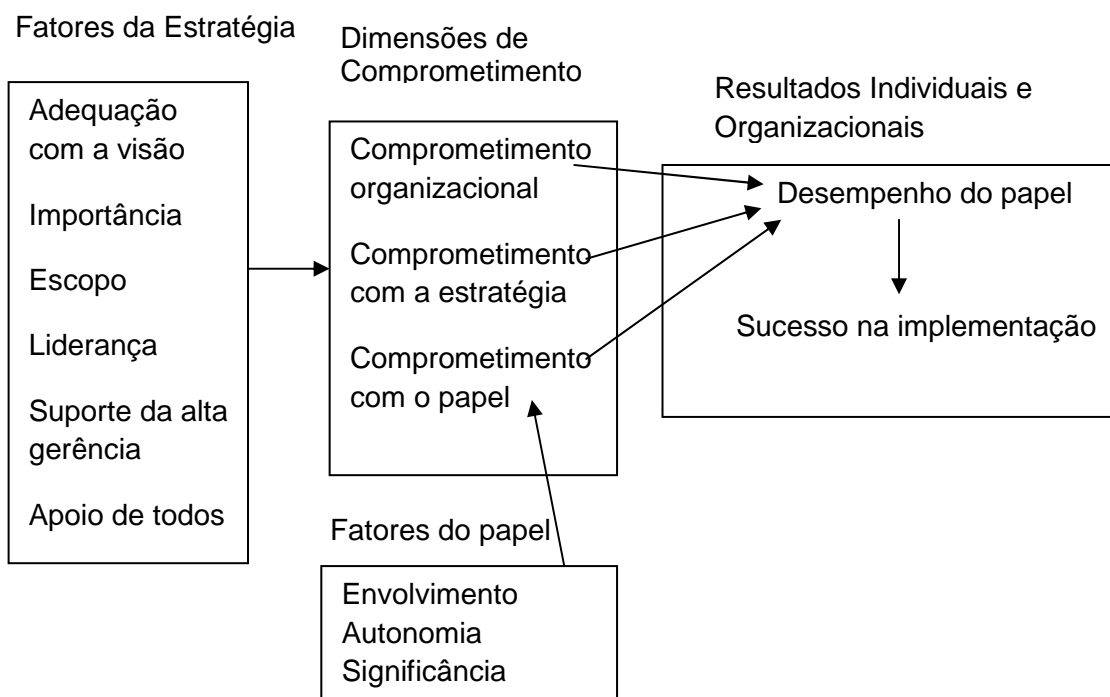


FIGURA 3 – MODELO DE IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA DE MARKETING DE NOBLE E MOKWA (1999)

FONTE: ADAPTADO DE NOBLE E MOKWA (1999, p. 61, tradução nossa).

Brevemente esses fatores são definidos pelos autores como:

Fatores da estratégia:

Adequação com a visão: é o grau de adequação da estratégia de marketing – na sua implementação – à estratégia geral da empresa (NOBLE e MOKWA, 1999).

Importância: é a relevância da estratégia diante da organização, extensão em que a estratégia é percebida por ter consequências organizacionais significantes (NOBLE e MOKWA, 1999).

Escopo: amplitude de envolvidos na estratégia, grande número de funções e gerentes implicados no processo (NOBLE e MOKWA, 1999).

Liderança: é a influência de um indivíduo na condução do processo de implementação da estratégia (NOBLE e MOKWA, 1999).

Suporte da alta gerência: fator essencial, já que quando um executivo apoia as estratégias, a adoção de inovações torna-se mais fácil (NOBLE e MOKWA, 1999).

Apoio de todos: considerado chave para o sucesso, é o comprometimento profundo de todos na organização, capaz de afetar positivamente a estratégia de marketing (NOBLE e MOKWA, 1999).

Dimensões de Comprometimento:

Comprometimento organizacional: nível em que um indivíduo se identifica e trabalha pelos objetivos e valores da organização (NOBLE e MOKWA, 1999).

Comprometimento com a estratégia: grau de compreensão e suporte do gerente em relação aos objetivos e metas da estratégia de marketing (NOBLE e MOKWA, 1999).

Comprometimento com o papel: refere-se ao comprometimento individual do gestor em executar suas responsabilidades de implementação, independentemente de suas crenças (NOBLE e MOKWA, 1999).

Resultados Individuais e Organizacionais:

Desempenho do papel: grau em que um gestor alcança objetivos, metas e facilita o sucesso geral do esforço de implementação (NOBLE e MOKWA, 1999).

Sucesso na implementação: definido pela extensão em que o esforço de implementação obteve sucesso (NOBLE e MOKWA, 1999).

Fatores do papel:

Envolvimento: refere-se à participação do gestor na formação de seu papel, incluindo interações com os superiores para determinar a natureza de seu papel e a formulação da estratégia (NOBLE e MOKWA, 1999).

Autonomia: é a liberdade que o gestor possui para tomar decisões importantes e ajustar comportamentos quando executando um papel (NOBLE e MOKWA, 1999).

Significância: é o nível de importância de um papel no sucesso geral da implementação (NOBLE e MOKWA, 1999).

Em breve análise do modelo apresentado, pode-se concluir que este faz um bom levantamento de questões referentes às variáveis internas da organização e estabelece as relações e os efeitos desses elementos. Uma contribuição relevante do modelo é que este destaca bem os envolvidos no processo, seus papéis e compromissos, apontando sua importância.

Todavia, diferentemente de Menon *et al.* (1999), questões referentes ao meio externo da organização não são discutidas. Isso provavelmente deve-se ao fato de que o modelo proposto fala apenas da implementação da estratégia de marketing, deixando de lado a formulação, a qual exige uma grande interface com o meio externo. Contudo, mesmo não tratando da formulação, é necessário que se contemple o meio externo, uma vez que este influencia as atividades da organização o tempo todo. Ressalta-se aqui, o fato de que mesmo na implementação de uma estratégia de marketing é preciso voltar à formulação e readequar o que fora definido. Traz-se à tona o fato de que a separação entre os dois momentos do processo, como já dito anteriormente, não é salutar.

2.1.5 Modelo de Jocumsen (2004)

Publicado em 2004, no *European Journal of Marketing*, o artigo resultado da pesquisa de Graham Jocumsen mostra os achados do autor quando estudou o processo de tomada de decisão estratégica de marketing em pequenas empresas. O estudo partiu de duas questões de pesquisa e quatro

proposições advindas da revisão teórica feita pelo autor e a confirmar nas entrevistas exploratórias em profundidade. As perguntas eram:

“(1) Como os gestores de pequenos negócios tomam suas decisões estratégicas de marketing? (2) Porque os gestores de pequenos negócios tomam as decisões desta maneira?” (JOCUMSEN, 2004, p. 665)

As proposições definidas para a pergunta de número 1 eram:

(1.1) Pequenas empresas têm uma série de passos bem definidos, claramente delineados e sequenciais para tomar decisões estratégicas de marketing. (1.2) Os métodos utilizados pelos gestores das pequenas empresas para seguir os vários passos da tomada de decisão estratégica de marketing podem ser classificados como competências aprendidas, competências inerentes, *networks* internos e externos. Ademais, cada um destes métodos é utilizado por gestores de pequenos negócios para a tomada de decisão estratégica de marketing. (JOCUMSEN, 2004, p. 665-667)

Já as proposições para a pergunta de número 2 eram:

(2.1) Existem numerosos fatores contextuais externos que impactam fortemente nos pequenos negócios e que podem influenciar suas operações e o processo de tomada de decisão estratégica. (2.2) Existem numerosos fatores contextuais internos caracterizando as operações e a gestão que podem influenciar o processo de tomada de decisão estratégica. (JOCUMSEN, 2004, p. 667)

Essas foram as questões e proposições que nortearam o trabalho de Jocumsen a respeito da tomada de decisão estratégica de marketing em pequenas organizações.

Como resultado da investigação teórica e das entrevistas em profundidade, o autor apresentou um modelo teórico (Figura 4).

Depois da construção do modelo apresentado na Figura 4, foi realizado um estudo de caso confirmatório, o qual refinou o modelo proposto pela teoria e entrevistas em profundidade, resultando na proposta de um modelo do processo de tomada de decisão estratégica de marketing em pequenas empresas (Figura 5).

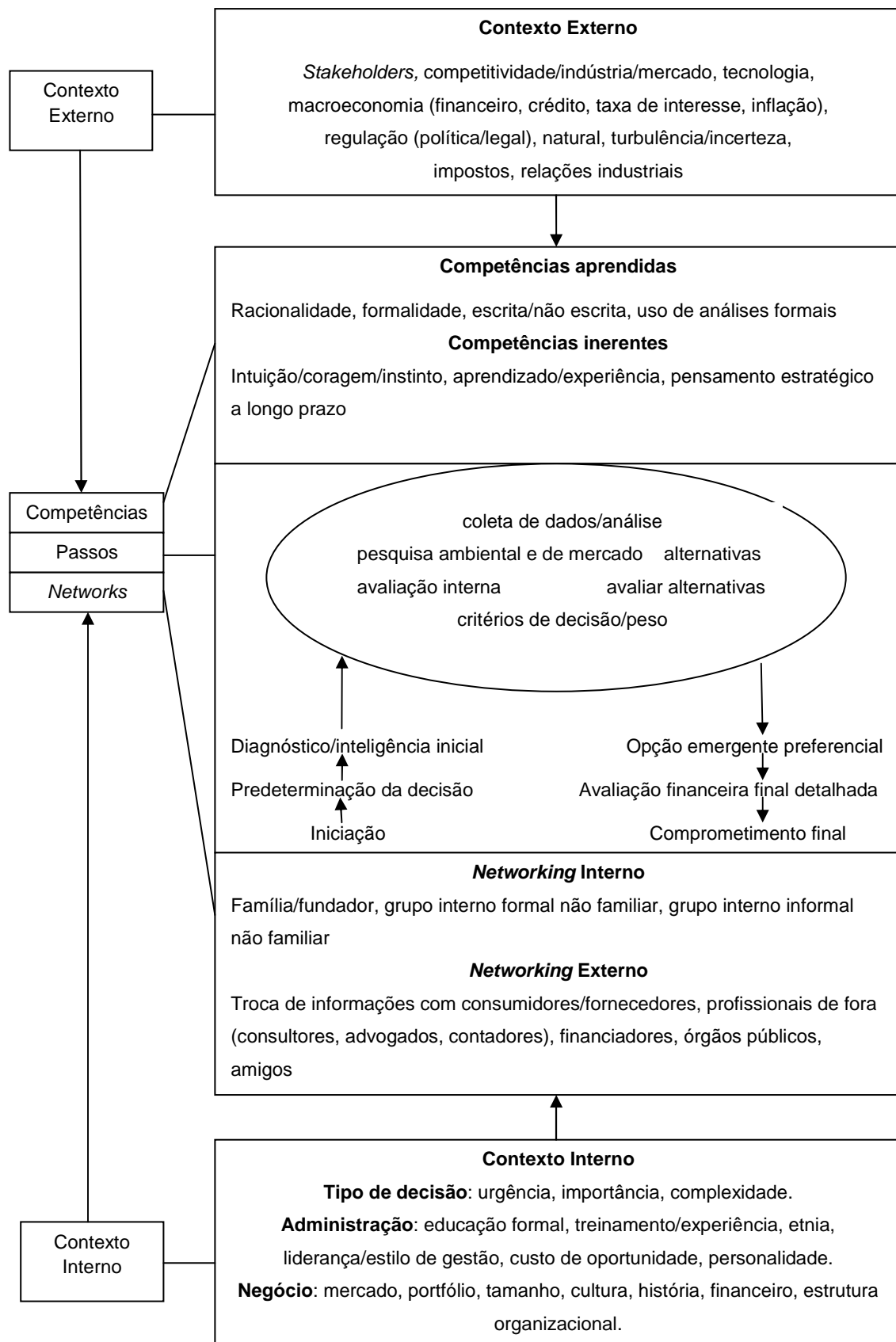


FIGURA 4 – MODELO TEÓRICO DE PESQUISA PARA O PROCESSO DE DECISÃO ESTRATÉGICA EM PEQUENAS EMPRESAS DE JOCUMSEN (2004)
 FONTE: ADAPTADO DE JOCUMSEN (2004, p. 666, tradução nossa).

Destaca-se como um dos achados do autor:

O estudo descobriu que pequenas empresas seguem um processo menos complexo (tanto em termos dos passos que segue como dos métodos usados para a realização dos passos) ao fazer suas escolhas estratégicas de marketing do que aquele sugerido pelo modelo teórico de investigação, o qual estava amplamente baseado em resultados de pesquisas de desenvolvimento de estratégia e do processo de tomada de decisão estratégica de marketing de grandes empresas (JOCUMSEN, 2004, p. 669).

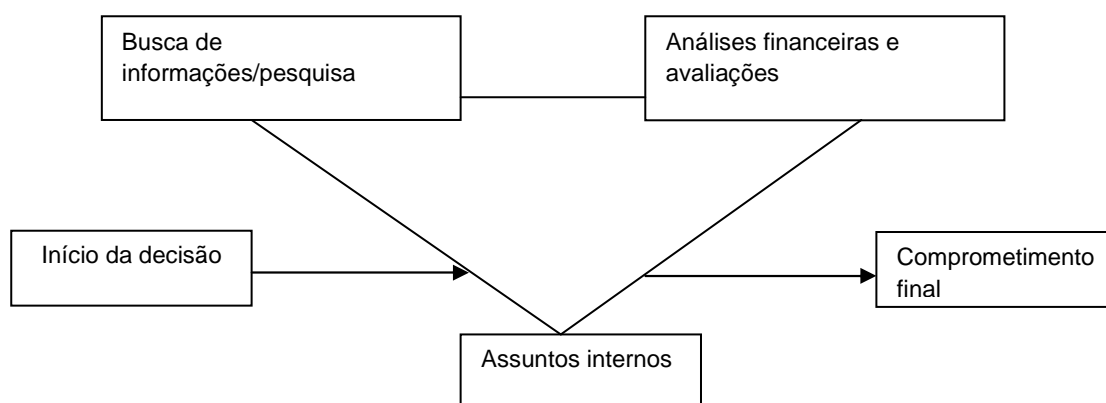


FIGURA 5 – MODELO PROPOSTO DE DECISÃO ESTRATÉGICA DE MARKETING EM PEQUENAS EMPRESAS
 FONTE: ADAPTADO DE JOCUMSEN (2004, p. 669, tradução nossa).

Os três passos propostos por esse modelo são explicados pelo autor da seguinte forma:

Busca de informações/pesquisa: pesquisas de marketing, busca de informações gerais, questões técnicas e informações gerais sobre o ambiente (JOCUMSEN, 2004, p. 669).

Análises financeiras e avaliações: análise financeira, orçamento, análises com planilhas eletrônicas (gráficos) e examinar opções alternativas (JOCUMSEN, 2004, p. 669).

Assuntos internos: visão de longo prazo do negócio, estabelecer objetivos, família, considerações pessoais e de estilo de vida, questões éticas e sociais (JOCUMSEN, 2004, p. 669).

O autor conclui seu trabalho dizendo que o conhecimento profundo da prática de tomada de decisão estratégica de marketing vai implementar mudanças nesse processo nas pequenas empresas, aumentando assim as chances de sucesso (JOCUMSEN, 2004).

A seguir o último modelo utilizado nessa discussão, o de Cravens, Piercy, Baldauf (2009).

2.1.6 Modelo de gestão para o pensamento estratégico em mercados com rápidas mudanças, de Cravens, Piercy e Baldauf (2009)

Os autores sugerem que em mercados de rápidas e constantes mudanças, construir e sustentar vantagem competitiva requer um pensamento estratégico reformado. Além disso, dizem que nesse ambiente o pensamento estratégico precisa desenvolver uma perspectiva conceitual e novos processos de pensamento considerando uma formulação de estratégia que inclua análise de mercado, escolha e posicionamento. Para eles, o objetivo do pensamento estratégico é entender e analisar as forças expressivas da empresa, criando assim, novas oportunidades e as exigências da estratégia do negócio (CRAVENS, PIERCY e BALDAUF, 2009).

O desenvolvimento desse modelo é pertinente ao momento vivido pelas empresas, o qual apresenta mudanças diárias que devem ser consideradas, marcando assim a formação de estratégias que devem ter um processo flexível, cuja revisão constante seja possível. Um modelo cíclico mostra a preocupação dessa revisão constante, já que a cada etapa o ciclo segue seu fluxo, voltando ao ponto de partida. Nesse panorama, os autores apresentam um modelo conceitual (Figura 6).

Os processos contínuos descritos no modelo consistem em quatro estágios que se relacionam (CRAVENS, PIERCY e BALDAUF, 2009):

Capacidades estratégicas baseadas no mercado: é o primeiro estágio, a empresa deve basicamente ter três iniciativas nesse sentido, são elas: (1) criar uma cultura orientada ao mercado e capacidades para prover valor superior ao cliente; (2) desenvolver competências de aprendizado e sensibilidade ao mercado; e (3) tornar-se centrada no consumidor. Com base nessas características será possível determinar a natureza das mudanças de mercado e identificar e analisar novos mercados (CRAVENS, PIERCY e BALDAUF, 2009).

Natureza e escopo das mudanças de mercado: esta é a segunda etapa, os impactos das mudanças do mercado nas exigências dos

consumidores devem ser identificados. Assim, novos modelos de negócios, novos concorrentes, criatividade e inovação são indicadores de rápidas mudanças no mercado (CRAVENS, PIERCY e BALDAUF, 2009).

Entendendo mercados de mudanças rápidas: o conhecimento profundo dos mercados de interesse é importante. Para entender esses mercados de mudanças rápidas, é necessário identificar se novos mercados apareceram, fazer análises estratégicas de segmentação e examinar as novas exigências de valor dos consumidores (CRAVENS, PIERCY e BALDAUF, 2009).

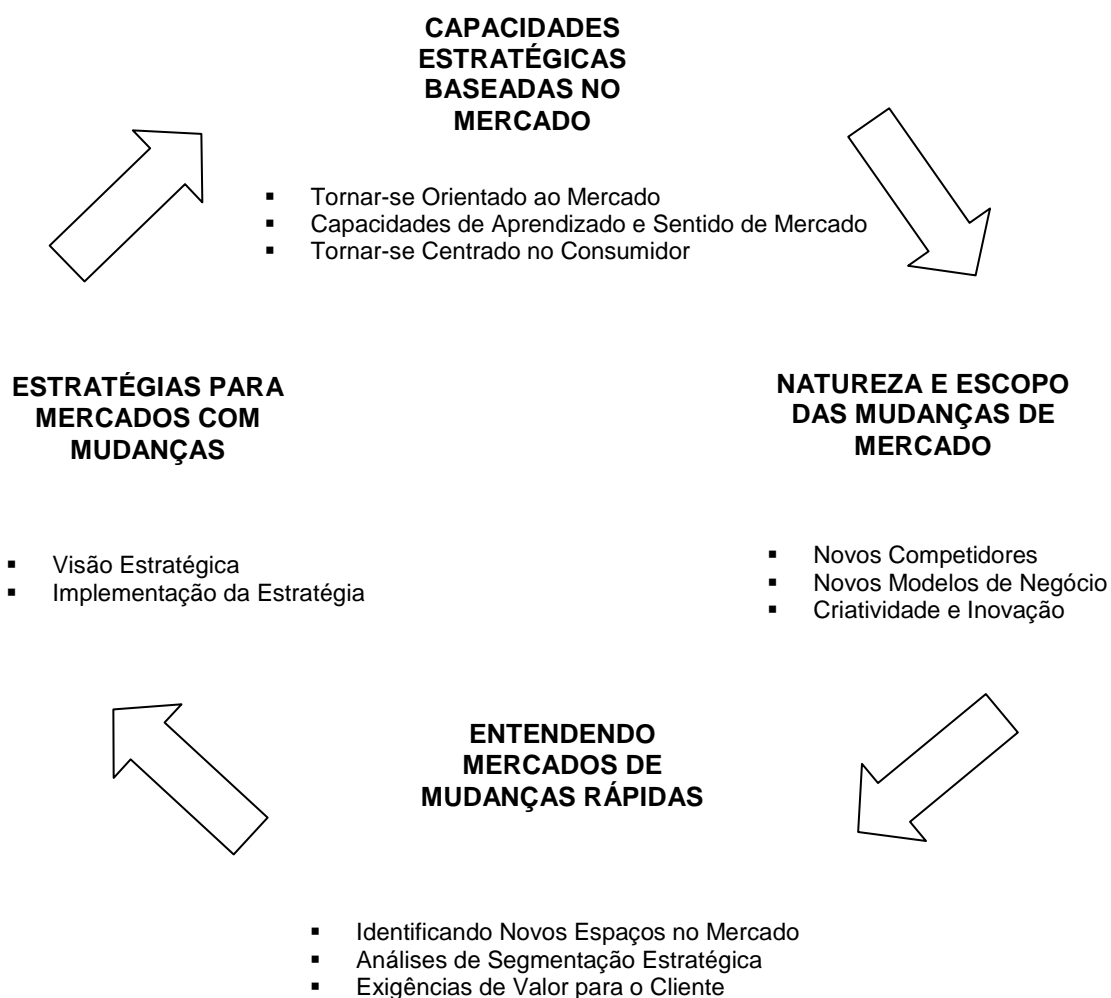


FIGURA 6 – PENSAMENTO ESTRATÉGICO EM MERCADOS COM RÁPIDAS MUDANÇAS, DE CRAVENS, PIERCY E BALDAUF (2009)
 FONTE: ADAPTADO DE CRAVENS, PIERCY E BALDAUF (2009, p. 33, tradução nossa).

Estratégias para mercados com mudanças: o quarto estágio do modelo proposto é o desenvolvimento de estratégias focadas nos mercados de

interesse que tragam vantagem competitiva às empresas (CRAVENS, PIERCY e BALDAUF, 2009).

Segundo os autores, esses “mercados com muitas mudanças requerem o pensamento estratégico como um processo contínuo”, ainda dizem que “mercados estáveis são exceções” (CRAVENS, PIERCY e BALDAUF, 2009, p. 34).

Concluindo, os pesquisadores salientam a necessidade de novas pesquisas acerca do modelo, reconhecendo que este ainda merece atenção e, em algumas etapas, pode estar incompleto (CRAVENS, PIERCY e BALDAUF, 2009). Tratando-se de um modelo conceitual, este precisa ser empiricamente comprovado, entre as sugestões de futuras pesquisas, Cravens, Piercy e Baldauf (2009) sugerem que o modelo ainda precisa ser desenvolvido e que proposições de pesquisa devem ser formuladas e testadas.

Para a pesquisa aqui realizada, foi identificado potencial nesse modelo, já que ele apresenta as três dimensões propostas neste estudo. A relação do modelo de Cravens, Piercy e Baldauf (2009) com a presente pesquisa será discutida no item 2.5.

Passa-se agora a dissertar sobre inovação.

2.2 INOVAÇÃO, SUAS DIMENSÕES E ELEMENTOS

A inovação é um assunto bastante debatido em diversos campos do conhecimento. Engenheiros dos mais variados ramos de atuação – como a engenharia civil, química, de produção, de *software* –, cientistas da saúde, educadores, administradores e outros profissionais procuram conhecer o assunto e aplicá-lo em suas rotinas. Inovar tornou-se essencial na sociedade atual, uma vez que há exigências por parte das empresas e dos consumidores, estes usufruem a inovação por meio de produtos alimentícios, medicamentos, novos tratamentos na saúde, novas formas de construir casas, entre outros produtos e serviços. As empresas buscam entregar as novidades aos consumidores com a finalidade de satisfazer as necessidades latentes de seus clientes; além disso, beneficiam-se da inovação em suas próprias atividades, buscando, por exemplo, reduzir custos, melhorando seus processos.

Para Weerawardena (2003, p. 20), “a inovação pode ser fonte de vantagem competitiva”, o que mostra sua importância nas atividades empresariais. Nesse mesmo estudo, o autor define a inovação organizacional como:

a aplicação de ideias novas para a organização, que criam valor agregado diretamente para a empresa ou indiretamente para os clientes se a novidade e o valor agregado estiverem incluídos nos produtos, processos, serviços, ou no trabalho da organização, gestão ou sistemas de marketing. (WEERAWARDENA, 2003, p. 20)

Dessa citação, depreende-se que a inovação pode realmente oferecer vantagens tanto para os consumidores finais como para a gestão da empresa que a desenvolve e aplica. A publicação da OECD, o Manual de Oslo (2005), define inovação como:

a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas. (OECD, 2005, p. 55).

Tidd e Bessant (2009) falam em Thomas Edison, um dos inovadores de maior sucesso nos Estados Unidos. Eles destacam que para Edison a inovação era algo maior do que ter boas ideias, era preciso que essas ideias tivessem uso prático. Esses mesmos autores dizem que “a inovação é o processo de transformar oportunidades em novas ideias e colocá-las em uso amplamente” (TIDD e BESSANT, 2009, p. 16). Portanto, inovar é entregar ao mercado ou seu consumidor final, produtos, serviços ou processos novos que tenham utilidade e proporcionem rentabilidade para a empresa que o concebeu.

Além disso, esses autores ainda relatam que inovação é descobrir novas maneiras de servir mercados já ocupados e maduros, e não apenas a abertura de novos (TIDD e BESSANT, 2009). Assim, fica evidente que é possível inovar em qualquer mercado, seja ele novo ou maduro, oferecendo novas possibilidades aos consumidores. Essa situação gera concorrência entre as empresas e estimula a economia, gerando uma corrida pela inovação e a entrega de satisfação e valor ao consumidor. Logo, quanto maior for a capacidade de inovar da empresa, maior será sua vantagem competitiva.

Tidd e Bessant (2009) a fim de esclarecer em que a inovação pode ocorrer nas empresas, propõem quatro categorias para a inovação, descritas no Quadro 1:

| | |
|-----------------------------------|--|
| Inovação de produto | Mudanças naquilo que a organização oferece (produtos e serviços). |
| Inovação de processo | Mudanças na maneira como são criados e entregues. |
| Inovação em posicionamento | Mudanças no contexto em que os produtos/serviços são apresentados. |
| Inovação em paradigmas | Mudanças nos modelos mentais que moldam o que a organização faz. |

QUADRO 1 – CATEGORIAS DE INOVAÇÃO SEGUNDO TIDD E BESSANT

FONTE: A AUTORA, A PARTIR DE TIDD E BESSANT (2009, p. 21).

Tanto Tidd e Bessant (2009) como o Manual de Oslo (2005) apresentam quatro categorias. Entretanto, as únicas que coincidem para ambos são as de produto e processo. Segundo o manual, as categorias são (Quadro 2):

| | |
|--------------------------------|---|
| Inovação de produto | “Introdução de um bem ou serviço novo ou significativamente melhorado no que concerne a suas características ou usos previstos. Incluem-se melhoramentos significativos em especificações técnicas, componentes e materiais, <i>softwares</i> incorporados, facilidade de uso ou outras características funcionais (p.57).” |
| Inovação de processo | “É a implementação de um método de produção ou distribuição novo ou significativamente melhorado. Incluem-se mudanças significativas em técnicas, equipamentos e/ou <i>softwares</i> (p.58).” |
| Inovação de marketing | “É a implementação de um novo método de marketing com mudanças significativas na concepção do produto ou em sua embalagem, no posicionamento do produto, em sua promoção ou na fixação de preços (p. 59).” |
| Inovação organizacional | “É a implementação de um novo método organizacional nas práticas de negócios da empresa, na organização do seu local de trabalho ou em suas relações externas (p.61).” |

QUADRO 2 – CATEGORIAS DE INOVAÇÃO SEGUNDO MANUAL DE OSLO, 2005.

FONTE: A AUTORA, A PARTIR DE OECD - MANUAL DE OSLO (2005, p. 57, 58, 59 e 61).

Com base nas definições, pode-se sugerir que, entre as categorias, a inovação de marketing inclui a inovação de posicionamento, ampliando sua aplicação para outras atividades do marketing e que a inovação organizacional

do Manual de Oslo (2005) amplia o conceito da inovação em paradigmas de Tidd e Bessant (2009).

Ainda apresentando as dimensões em que a inovação pode acontecer, Wang e Ahmed (2004) mostram um levantamento da literatura destacando essas dimensões de acordo com alguns autores (Quadro 3). Os autores identificam cinco áreas capazes de determinar o que eles chamam de inovatividade organizacional. As dimensões encontradas pelos autores são: inovatividade de produto, mercado, processo, comportamental e estratégica.

Cabe destacar que inovatividade é um conceito cuja definição encontra diferenças na literatura estrangeira, na qual o termo que a designa é *innovativeness*, palavra traduzida livremente para inovatividade. Tajeddini, Trueman e Larsen (2006) dizem que “a definição de inovatividade é raramente discutida e existem muitas interpretações que levam à ambiguidade e à confusão na prática” (p. 530).

| Autor | Produto | Mercado | Processo | Comportamental | Estratégica |
|--------------------------------|----------------|----------------|-----------------|-----------------------|--------------------|
| Schumpeter (1934) | X | X | X | | |
| Miller e Friesen (1983) | X | | X | X | X |
| Capon <i>et al.</i> (1992) | | X | | | X |
| Avlonitis <i>et al.</i> (1994) | X | | X | X | X |
| Subramanian e Nilakanta (1996) | | | X | | |
| Hurley e Hult (1998) | | | | X | |
| Rainey (1999) | | | | X | X |
| Lyon <i>et al.</i> (2000) | X | | X | | |
| North e Smallbone (2000) | X | X | X | X | |

QUADRO 3 – DIMENSÕES DA INOVATIVIDADE ORGANIZACIONAL

FONTE: ADAPTADO DE WANG E AHMED, 2004 (p. 304, tradução nossa)

Wang e Ahmed (2004, p. 304) quando constroem uma escala para medir a inovatividade organizacional, definem-na como: “a capacidade inovativa da organização de introduzir novos produtos no mercado, ou abrir novos mercados, combinando orientação estratégica com processos e comportamento inovativos”. Entretanto, esse é um conceito que para outros autores, como Hurley e Hult (1998), serve para designar a capacidade inovadora, a qual para eles é diferente da inovatividade.

Este trabalho está alicerçado nas definições de Hurley e Hult (1998), os quais apresentaram conceitos que diferenciam inovatividade daquilo que eles chamaram de capacidade inovadora. Esse contraste será ilustrado na Figura 7, criada para mostrar o processo da inovação.

Ao analisar a Figura 7, tem-se que a inovatividade, como um aspecto da cultura da empresa, representa a abertura para novas ideias (HURLEY e HULT, 1998), o que significa dizer que a organização tem uma predisposição a inovar, seus colaboradores atuam em uma atmosfera propícia a desenvolver ideias. A inovatividade se expressa por meio do que Hurley e Hult (1998) chamam de capacidade inovadora, a qual faz referência às habilidades da organização para adotar ou implementar essas ideias. A capacidade da empresa para inovar é fator determinante na consecução de um objetivo, o qual é oferecer ao mercado produtos novos, ou a chamada inovação, a qual recebe influência tanto da inovatividade da empresa como da capacidade inovadora. Logo, a inovação é resultado de uma cultura de inovatividade e da capacidade que a empresa tem em adotar novas ideias.

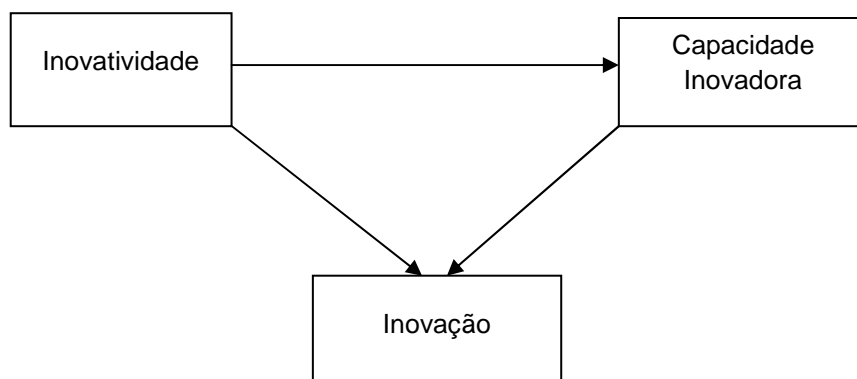


FIGURA 7 – O PROCESSO DA INOVAÇÃO.

FONTE: A AUTORA, A PARTIR DE HURLEY E HULT (1998).

Considerando que este estudo carrega como definição constitutiva para capacidade inovadora, aquela feita por Hurley e Hult (1998), é preciso mostrar a diferença entre estes dois elementos: inovatividade e capacidade inovadora. Estes são muitas vezes confundidos na literatura ou utilizados como sinônimos. A linha que propõe a diferença entre eles é tênue, tanto que os autores Hurley e Hult, os quais propuseram sua divisão em 1998, cometeram um equívoco na utilização dos termos em Hult, Hurley e Knight (2004).

Em Hult, Hurley e Knight (2004), a inovatividade recebeu a definição de capacidade inovadora: “Inovatividade é definida como a capacidade de introduzir novos processos, produtos ou ideias na organização (p. 430)”. Contudo, em 1998 foi proposto o seguinte conceito: “Inovatividade é a noção de abertura a novas ideias, como um aspecto da cultura da empresa” (HURLEY e HULT, 1998, p. 44). E para capacidade inovadora a definição em 1998 era: “É a habilidade da empresa em adotar ou implementar novas ideias, processos ou produtos” (HURLEY e HULT, 1998, p. 44). Nota-se aqui o erro cometido pelos autores, que utilizaram esta última definição para inovatividade em 2004.

Woodside (2005), percebendo a confusão feita por Hult, Hurley e Knight (2004) escreveu artigo alertando sobre o fato. Ele lembrou que a inovatividade, assim descrita por Hurley e Hult (1998), é um traço cultural que afeta a capacidade inovadora.

Cientes do ocorrido, Hurley, Hult e Knight (2005) reconheceram a incorreção e reafirmaram os conceitos estabelecidos em 1998, aqueles em que os dois termos possuem significados diferentes.

São muitos termos e conceitos cercando esse assunto. Dessa forma, apresentam-se os termos e conceitos passíveis de confusão em separado no Quadro 4, ressaltando o uso da capacidade inovadora como elemento explorado neste estudo.

| | | |
|----------------------|----------------------|---|
| Inovatividade | Hurley e Hult (1998) | “Noção de abertura para novas ideias como um aspecto da cultura da empresa (p. 44).” |
| Capacidade Inovadora | Hurley e Hult (1998) | “A habilidade da organização para adotar ou implementar novas ideias, processos ou produtos com sucesso (p. 44).” |

QUADRO 4 – CONCEITOS DEFINIDOS POR HURLEY E HULT (1998)

FONTE: A AUTORA, A PARTIR DE HURLEY E HULT (1998).

O próximo item do trabalho apresenta o que é a capacidade inovadora na visão de Hurley e Hult (1998), explicando sua importância nesta pesquisa.

2.3 CAPACIDADE INOVADORA

Ponto de partida para a investigação aqui proposta, o trabalho desenvolvido por Hurley e Hult, em 1998, propõe como elemento da inovação a capacidade inovadora, cuja definição é “a habilidade da organização para adotar ou implementar novas ideias, processos ou produtos com sucesso” (HURLEY e HULT, 1998, p. 44). Esse elemento fará parte da investigação aqui proposta e seguirá a definição de Hurley e Hult como base teórica das discussões. Entretanto, outros autores já discutiram o assunto; logo, suas definições precisam ser apresentadas.

Mais uma vez, é necessário reforçar que as noções de inovatividade e capacidade inovadora podem aparecer na literatura de maneira combinada ou como sinônimos (CHASSAGNON e AUDRAN, 2011, p. 941). Essa situação de indefinição sobre o real significado dos termos traz dificuldade de pesquisa e compreensão. Dessa forma, optou-se por apresentar algumas definições para capacidade inovadora, seguido por uma determinada linha de raciocínio, a qual permeará a maior parte da discussão sobre o elemento “capacidade inovadora”.

A capacidade inovadora de uma empresa está relacionada com suas habilidades, Bhaskaran e Ramachandran (2011, p. 549) afirmam que a capacidade inovadora é a “habilidade de uma empresa em reduzir a incerteza de desenvolvimento de maneira eficiente”. Nota-se que, embora esteja um pouco diferente daquela de Hurley e Hult (1998), essa afirmação apresenta semelhança ao caracterizar a capacidade de inovar com a habilidade da empresa. A diferença expressa aqui está no fato de que Hurley e Hult sustentam que essa habilidade é em adotar novas ideias e Bhaskaran e Ramachandran (2011) afirmam ter relação com a redução das incertezas do desenvolvimento. Analisando ambas as informações, pode-se atestar que estas se complementam, uma vez que adotar e implementar novas ideias pode auxiliar na redução das incertezas do desenvolvimento, aumentando a participação no mercado das empresas e conseqüentemente a possibilidade de ganhar vantagem competitiva.

Complementando essas ideias, Cheng *et al.* (2010, p. 437-438) estabelecem que a capacidade inovadora “é uma medida da habilidade da

empresa para criar novos produtos que estão de acordo com as necessidades dos clientes e em projetar processos mais eficientes”. Esses autores adicionam a questão das necessidades do cliente como fator a considerar no esforço de inovação das empresas. Ainda salientam a importância da capacidade inovadora, afirmando: “gerentes que desejam melhorar o valor corporativo devem começar com a capacidade inovadora e processos operacionais eficientes” (CHENG *et al.*, 2010, p. 447). Há aqui um reforço da relevância em estudar o tema “capacidade inovadora”, já que este pode colaborar efetivamente com o melhor desempenho das organizações.

Seguindo a mesma linha de pensamento Hii e Neely (2000, p. 7) definem a capacidade inovadora como “um potencial interno para gerar novas ideias, identificar novas oportunidades de mercado e implementar inovações comerciáveis com a influência de recursos e capacidades existentes”. Os autores apresentam um modelo (Figura 8) com quatro fatores influenciando a *performance* da inovação e, assim, gerando vantagem competitiva.

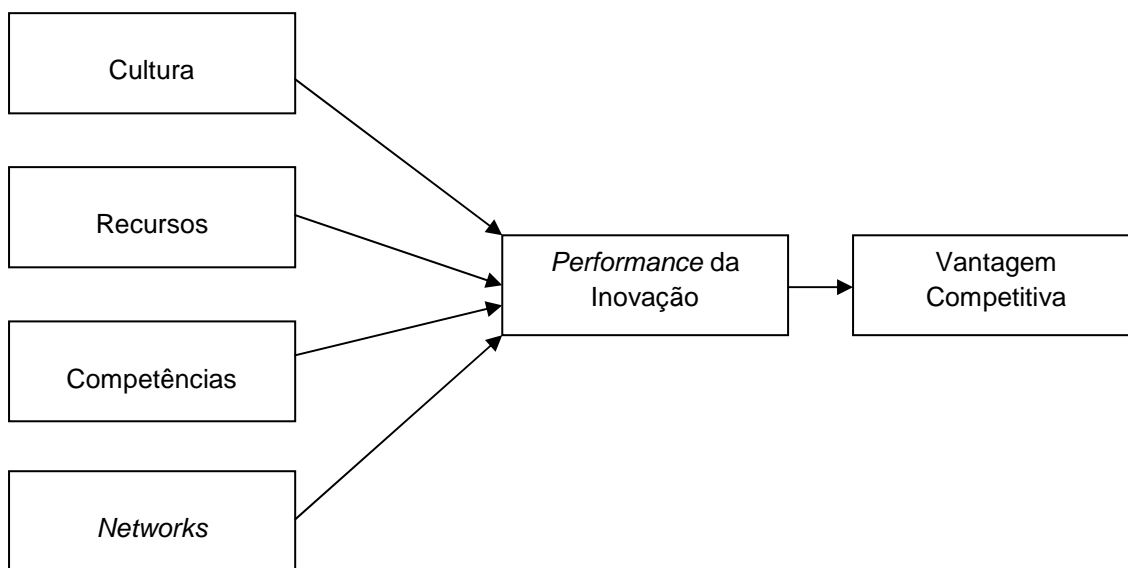


FIGURA 8 – MODELO CONCEITUAL DE HII E NEELY (2000)
 FONTE: TRADUZIDO DE HII E NEELY (2000).

Na concepção desses autores, os construtos são definidos como:

Cultura: “corresponde à extensão que a empresa apoia inovações” (HII e NEELY, 2000, p. 8).

Recursos: refere-se à amplitude de recursos disponíveis para apoiar iniciativas de inovação (HII e NEELY, 2000).

Competências: “variedade de capacidades presentes na empresa para abarcar inovações” (HII e NEELY, 2000, p. 8).

Networks: “este construto representa a extensão de uso que uma empresa faz do seu *networking* para inovar” (HII e NEELY, 2000, p. 8).

Brevemente, esses são alguns autores que tratam do tema. Como dito anteriormente, o estudo de Hurley e Hult (1998) é base deste trabalho, assim, faz-se necessário apresentar o modelo proposto pelos autores e uma breve explicação. Hurley e Hult (1998) mostram que altos níveis de inovatividade estão associados a culturas que enfatizam aspectos como o aprendizado e a decisão participativa, ou seja, esses aspectos devem fazer parte da cultura da empresa para que esta possa vir a ter capacidade inovadora. É dito por eles que a inovatividade (e os elementos culturais ligados a ela) precede a capacidade inovadora da empresa. A Figura 9 mostra a proposta dos autores.

A intenção desse modelo conceitual é mostrar que existem dois elementos diferentes, a inovatividade e a capacidade inovadora. Sendo que a primeira sofre interferência dos antecedentes, ou seja, das características organizacionais culturais. E a segunda, considerada um resultado organizacional, depende da primeira para, assim, gerar vantagem competitiva.

Dentre os resultados apresentados por Hurley e Hult (1998), destaca-se a utilização do tamanho do grupo como uma variável de controle, comprovando que, quanto maior a inovatividade, maior será o número de inovações propostas. Ainda como resultado, os autores verificaram que as variáveis: tomada de decisão participativa, aprendizado e desenvolvimento, quando presentes em altos níveis nos grupos, aumentam sua inovatividade. Contudo, neste estudo não foi comprovada a interferência das variáveis: suporte e colaboração e divisão de poder como capazes de aumentar a inovatividade. Como salientam os autores, elas não podem ser descartadas, uma vez que são importantes para a organização e a inovação. O que pode ter ocasionado essa não confirmação são os limitadores da pesquisa: tamanho da amostra e o fato de ser uma pesquisa sobre cultura.

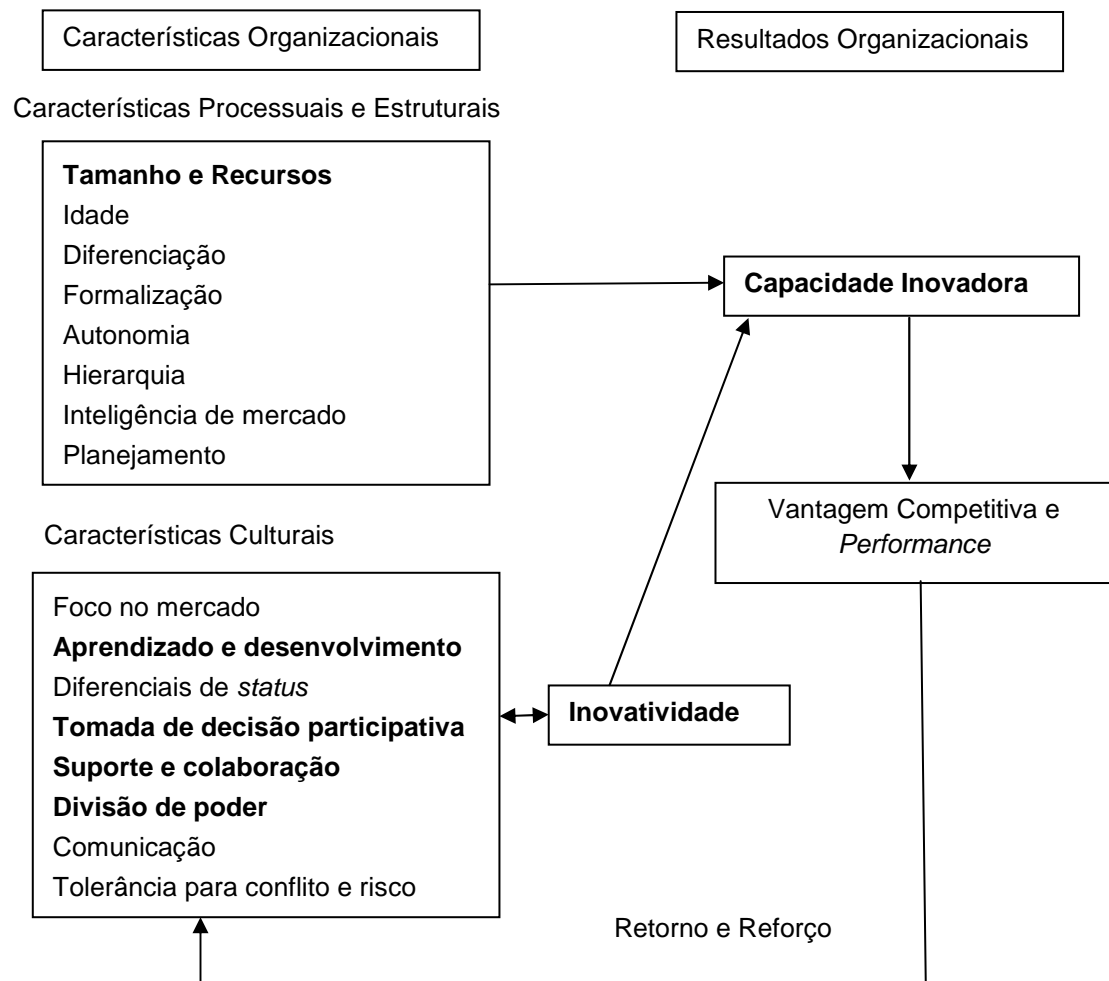


FIGURA 9 – ORGANIZAÇÃO E INOVAÇÃO ORIENTADA PARA O MERCADO
 FONTE: TRADUZIDO DE HURLEY E HULT (1998, Grifo dos autores).

Com base no modelo apresentado e seus resultados, pode-se dizer que a capacidade inovadora de uma empresa é consequência de uma cultura voltada para a inovação. Essa capacidade tem como objetivo melhorar a *performance* empresarial e a vantagem competitiva, o que acontece quando a empresa consegue entregar para seu cliente aquilo que ele deseja.

Considerando o exposto aqui, pode-se inferir que uma empresa com capacidade inovadora busca criar e entregar valor para o cliente por meio de suas inovações. Valor para o cliente é um conceito amplamente estudado sob a perspectiva do consumidor. A intenção deste estudo é analisá-lo com base no que a empresa pensa ser valor para o cliente. Cabe agora explicar o que é valor para o cliente.

2.4 VALOR PARA O CLIENTE

Valor para o cliente é um conceito alvo de muitas discussões e estudos ao longo dos anos, o que é compreensível, na medida em que este assume papel fundamental para o funcionamento das empresas, as quais buscam por meio da entrega de valor satisfazer as necessidades de seus clientes, muitas vezes superá-las ou mesmo ampliar e manter uma relação de troca com seus consumidores. A criação de valor segundo Payne e Holt (1999) aparece já no início da industrialização, é implícita para o marketing, não é algo novo.

Contudo, as definições de valor e a aplicação do conceito podem ser alvo de confusão entre estudiosos (MELLO e LEÃO, 2008), uma vez que ele pode assumir diferentes âmbitos de aplicação e os termos utilizados em sua designação são diversos. Mello e Leão (2008) ainda salientam que esses conceitos estão sempre ligados a clientes e apresentam três deles para valor, designados por apenas dois termos diferentes (valor para o cliente e valor do cliente), o que leva à conclusão de que dois conceitos são tratados conforme uma mesma terminologia. Os autores apresentam as terminologias e seus respectivos conceitos (Quadro 5):

| Conceito de valor | Definição utilizada | Autores |
|--|--|---|
| Valor do cliente | Consumidores traduzem atributos de produtos em benefícios que estes produzem e que, em última instância, traduzam a orientação de seus valores pessoais. | Reynolds e Gutman (1988), Woodruff e Gardial (1996), Leão e Mello (2001; 2002). |
| Valor do cliente para a empresa | Total dos valores de consumo do cliente ao longo de sua vida de consumo em uma empresa. | Rust <i>et al.</i> (2001), Blattberg e Deighton (1996), Silva e Freitas (2002). |
| Valor para o cliente | Avaliação geral pelo consumidor da utilidade de um produto baseado em percepções do que é recebido e do que é dado. | Zeithaml (1988), Fornell, Jonhson, Anderson, Cha, & Bryant (1996), Holbrook (1999). |

QUADRO 5 – SÍNTESE DOS CONCEITOS DE VALOR ANALISADOS
FONTE: MELLO E LEÃO (2008, p. 43)

Interpretando os conceitos apresentados tem-se que o **valor do cliente** vem da sua perspectiva e está relacionado a valores pessoais que podem ser traduzidos entre outras coisas, pelo consumo. Essa definição está apoiada na

escola da psicologia social (MELLO e LEÃO, 2008). O segundo conceito, de **valor do cliente**, para as empresas parte de uma perspectiva financeira, em que os lucros gerados pelo consumidor à empresa são considerados na avaliação do valor que cada cliente possui para a empresa, Mello e Leão (2008) afirmam que essa definição acorda com Rust *et al.* (2001). Já o terceiro conceito, o de **valor para o cliente**, tem base no estudo de Zeithaml (1988) e refere-se à avaliação feita sobre os benefícios recebidos em detrimento daquilo que é despendido para a aquisição do produto.

Embora o valor para o cliente seja determinado pelos consumidores e suas percepções a respeito de produtos e serviços, e não pelas empresas, é necessário que estas compreendam de que maneira o valor é percebido, podendo assim ofertar soluções adequadas. A intenção deste estudo é entender como e se as empresas compreendem o **valor para o cliente**, deixando de fora a avaliação financeira sobre o **valor do cliente** para a empresa.

Na rotina de executivos e pesquisadores, valor não é novidade, “no mercado, valor é frequentemente definido como ‘qualidade no preço certo’ (Progressive Grocer, 1984, *apud* SINHA e DESARBO, 1998, p. 236).” Permeando essa afirmação, pode-se dizer que o produto ou serviço oferecido aos clientes deve receber uma precificação adequada, ou seja, se esse produto ou serviço possuir alta qualidade, seja em termos técnicos, seja de *design*, seu preço também pode estar na mesma proporção. O contrário também é verdade, pois, quando a qualidade é baixa, o preço também não deve ser alto. Essa relação entre preço e qualidade aponta o que o mercado acredita significar valor, o qual é encarado pelos consumidores como mais importante do que qualidade, “pois valor é a qualidade que os consumidores podem pagar” (SINHA e DESARBO, 1998, p. 236).

Com o objetivo de atingir valor superior para o cliente, as organizações precisam ter um profundo entendimento das necessidades expressas e latentes dos consumidores, assim poderão sobrepor-se aos concorrentes enquanto as necessidades dos consumidores evoluem (NASUTION e MAVONDO, 2008). Entretanto, esses autores verificaram que “existe uma grande diferença entre o que os executivos pensam estar oferecendo e o que os consumidores estão realmente experimentando” (NASUTION e MAVONDO,

2008, p. 492). Ainda segundo esses autores, isso pode sugerir que as empresas estão investindo em capacidades sem grande relevância para os consumidores. Dessa forma, entender o que significa e como entregar valor para o cliente é relevante, principalmente adotando a perspectiva da empresa, que é a qual deve alinhar suas capacidades às necessidades dos consumidores.

Customer Value, ou em português, valor para o cliente, foi já em 1972 mencionado por Kotler em seu trabalho “A generic concept of marketing” publicado no *Journal of Marketing*. Nesse trabalho, o autor apresenta quatro axiomas para o marketing e respectivos corolários (KOTLER, 1972; PAIVA, BARBOSA e RIBEIRO, 2009). O quarto axioma diz: “Marketing é a tentativa de produzir a resposta desejada por meio da criação e oferta de valores para o mercado” (KOTLER, 1972, p. 49). Essa é uma definição do que é valor para o cliente, tratada por Kotler como valor para o mercado.

Recentemente Lusch e Webster (2011) apresentam estudo no qual fazem um levantamento da evolução do conceito de valor (Quadro 6). Resumidamente, os autores pontuam como aconteceu a transição do pensamento do marketing e sua relação com o valor. A primeira era vê o marketing como uma função que servia para produzir utilidades ou valor por meio da produção, distribuição e vendas de forma eficiente. A segunda era enxergar o marketing orientado para os clientes e mercado, com o objetivo de entregar propostas de valor mais competitivas, melhorando o valor da empresa. A terceira e última era, classificada pelos autores, diz que o marketing é uma responsabilidade gerencial de todo sistema empresarial e não apenas uma função separada do todo (LUSCH e WEBSTER, 2011). No quadro resumo (Quadro 6) das eras, construído pelos autores, é possível visualizar conceitos-chave que diferenciam as várias abordagens.

Analisando brevemente, pode-se dizer que atualmente a era vivenciada pelo marketing é a terceira, em que a criação de valor é feita por meio da troca de cooperação entre empresas, clientes e *stakeholders*. Essa noção de cooperação e troca de informações mostra a preocupação em entregar aos envolvidos no processo resultados capazes de satisfazer a todos. Afinal, não cabe a uma organização apenas produzir e ofertar produtos aos clientes, esta oferta deve estar em consonância com as expectativas dos consumidores;

além disso, uma empresa deve garantir resultados positivos a seus acionistas e estreitar relações com fornecedores, oferecendo a estes boas possibilidades de negócios. Essa era é influenciada por novas tecnologias, como *softwares* e internet, o que amplia e deixa mais rápida a comunicação, diminuindo distâncias geográficas e aumentando, por exemplo, as exigências dos consumidores, que de posse de informações advindas de diversas fontes passa a exigir novos produtos e serviços (LUSCH e WEBSTER, 2012).

| | Era Um: Marketing como criador de utilidade e agregador de valor | Era Dois: Marketing orientado para o cliente e propositos de valor | Era Três: Marketing como unificador dos <i>stakeholders</i> e cocriador de valor |
|--------------------------------------|---|---|---|
| Criação de Valor | Pessoas e máquinas criam valor | A empresa faz propostas de valor | Empresas, clientes e <i>stakeholders</i> cocriam valor |
| Local do Valor | Valor em troca | Valor em uso | Valor em contexto (sistema) |
| Primeira Metáfora | Máquina | Organização | <i>Network</i> |
| Primeiro Foco | A empresa e sua produção | O cliente e o mercado | O cliente e os <i>stakeholders</i> |
| Objetivo Fundamental | Maximização do lucro | Riqueza dos acionistas | Valor total para todos os <i>stakeholders</i> |
| Métrica Financeira | Lucros | Retorno dos investimentos | Fluxo de caixa |
| Proposta do Marketing | Criar utilidade | Satisfazer clientes | Servir aos clientes e <i>stakeholders</i> |
| Recursos | Naturais | Clientes e dados do mercado | Conhecimento |
| Conceitos-chave de Gestão | Especialização | Análise | Sentir |
| | Centralização | Planejamento | Prover recursos |
| | Delegar | Implementar | Responder |
| | Agendar | Controle | Aprender |
| Instituições | Propriedade privada | Gestão | Direitos humanos |
| | Mercados | Marketing | Normas ecológicas |
| | Corporação | Planejamento central | |
| | União dos trabalhadores | | |
| Exemplos de tecnologias-chave | Motor a vapor | Aviação | Microprocessador |
| | Linha de produção | Nuclear | <i>Software</i> |
| | Ferrovia | Computador | Internet |
| | Telégrafo | Gestão de operações | Satélite |
| | Rádio | Logística | |
| | Televisão | | |

QUADRO 6 – A MUDANÇA NA CONTRIBUIÇÃO DO MARKETING PARA VALOR
 FONTE: ADAPTADO DE LUSCH E WEBSTER (2011, p. 130, tradução nossa).

Diante do contexto de rápidas mudanças e altas exigências do mercado, as empresas precisam entender o conceito de valor para o cliente, a fim de aplicá-lo em seus negócios efetivamente. Woodruff (1997) salienta que valor para o cliente diz respeito àquilo que o consumidor quer e acredita conseguir quando compra e usa um determinado produto. Um pouco mais tarde, Zeithaml (1988) em artigo publicado também no *Journal of Marketing* apresenta quatro significados para valor percebido: (1) valor é preço baixo, (2) valor é tudo o que eu quero em um produto, (3) valor é a qualidade que o consumidor recebe pelo preço pago, e (4) valor é o que o consumidor recebe em troca do que dá. Ela conclui dizendo que esses fatores apontados pelos consumidores podem ser resumidos da seguinte forma: “Valor percebido é a avaliação geral da utilidade do produto baseada nas percepções do que é recebido e do que é entregue ao consumidor” (ZEITHAML, 1988, p. 14).

Em concordância com o fator qualidade e preço apontados por Zeithaml (1988), Gale (1994) *apud* Sinha e DeSarbo (1998) dizem que de maneira geral a indústria utiliza esses dois fatores para analisar o valor percebido pelos consumidores. Os atributos de qualidade e preço são gerados por meio de *focus group* com os consumidores bem informados ou a partir da intuição dos gestores. Esses atributos recebem graus de importância e tanto a empresa como seus concorrentes são avaliados com relação a eles. Após análises, as coordenadas do valor aparecem em um mapa (Figura 10), em que a “linha do valor justo” representa marcas em que o valor oferecido é médio, as marcas que oferecem o melhor valor garantem alta qualidade e preço baixo. Em contrapartida, os piores valores são de marcas em que o preço é elevado e a qualidade é baixa (SINHA e DESARBO, 1998).

As letras no mapa (Figura 10) representam marcas, assim a letra D, por exemplo, é a marca que provê a maior qualidade relativa ao menor preço relativo, sendo a de melhor valor, enquanto a marca B é a pior em valor, já que o preço é elevado e a qualidade baixa. Os autores lembram que embora essa abordagem seja simples, possui algumas falhas com relação à imposição das dimensões, as quais não são inferidas de percepções reais de consumidores (SINHA e DESARBO, 1998).

O mapa de Gale (1994) apresenta valor com base em dois fatores relevantes na avaliação de produtos e serviços (qualidade e preço), entretanto

estes não são os únicos fatores avaliados pelos consumidores, essa avaliação parece ocorrer de maneira mais complexa, envolvendo um número de atributos maior (PYNNÖNEN, RITALA e HALIKAS, 2011).

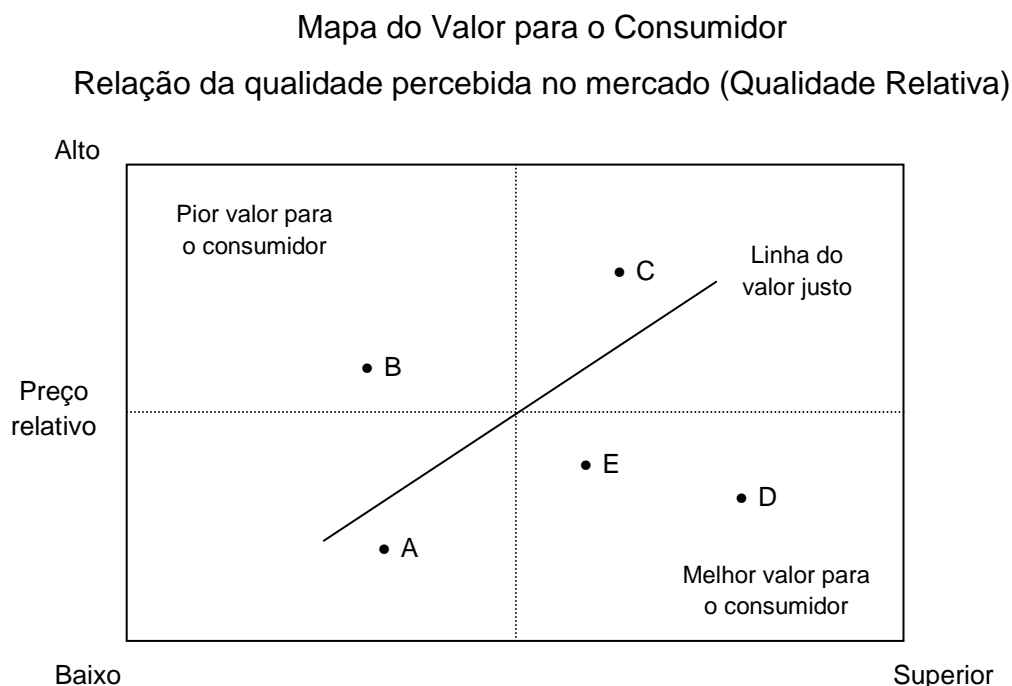
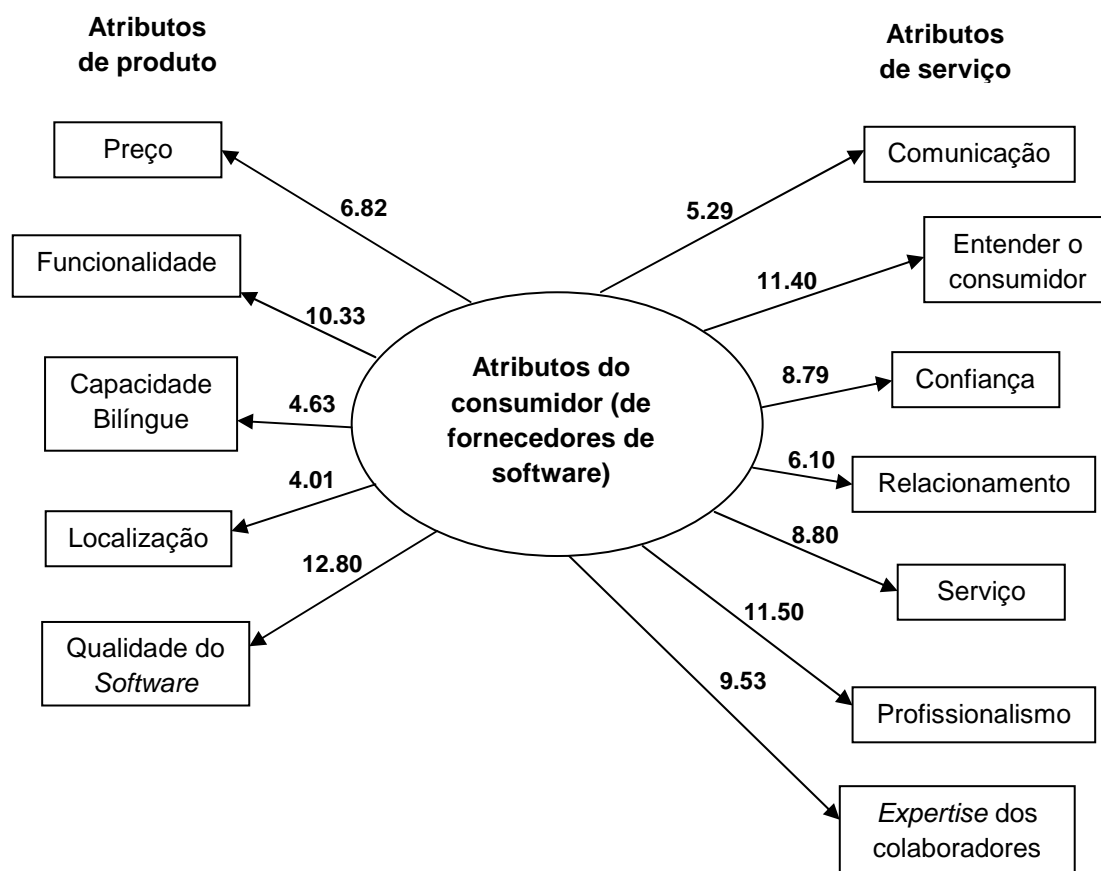


FIGURA 10 – MAPA DO VALOR PARA O CONSUMIDOR

FONTE: ADAPTADO DE GALE (1994, CITADO POR SINHA E DESARBO, 1998, p.237).

Os atributos avaliados pelos consumidores aparecem em grande número em estudo realizado por Parry *et al.* (2012b). Entrando no universo das relações *Business to Business* (B2B), a pesquisa quis compreender como era a percepção de valor para o cliente em empresas desenvolvedoras de *software*. Como resultado, um novo modelo de atributos de relacionamento, em inglês, *Customer Relationship Attributes Model* (CRAM) foi apresentado. Esse modelo inclui atributos considerados por consumidores ao iniciar seu relacionamento com uma empresa de *software*, foram identificados cinco atributos relacionados a produtos e sete a serviços. O modelo conceitual resultado da investigação é apresentado na Figura 11. Os números na figura representam o peso de cada um dos atributos na mente do consumidor, considerando que todos somam 100%. Logo, os que possuem maior peso na decisão dos consumidores ao escolher uma empresa desenvolvedora de *software* quanto aos atributos de produto são: qualidade do *software* (12.80) e funcionalidade (10.33). Já quanto

ao serviço, são apontados o profissionalismo (11.50) e entender o consumidor (11.40).



*Números indicam pesos da Análise adaptativa conjunta/Força atribuída para cada atributo

FIGURA 11 – MODELO DE ATRIBUTOS DE RELACIONAMENTO COM O CONSUMIDOR
FONTE: TRADUZIDO DE PARRY *et al.* (2012b, p. 895).

Resumidamente, os atributos sugeridos por Parry *et al.* (2012b) são:

Qualidade do software: o atributo com maior importância entre os doze. As entrevistas sugerem diferentes visões sobre o que é a qualidade de um *software*; dentre elas, destacam-se: a usabilidade, a integração do *software* com outros produtos, o *design*, processos de desenvolvimento rigorosos, entre outros aspectos (PARRY *et al.*, 2012b).

Profissionalismo: um fornecedor confiável e comprometido representa para os respondentes da pesquisa a possibilidade de estabelecer uma parceria com seu fornecedor, o qual deve trabalhar para a melhoria dos procedimentos de gestão de seus clientes. “O profissionalismo está em segundo lugar na relevância de atributos” (PARRY *et al.*, 2012b, p. 897).

Entender o consumidor: apontado como o terceiro atributo em importância, a necessidade de entender as exigências dos consumidores pode contar com a ajuda de uma boa comunicação entre o fornecedor de *software* e o cliente (PARRY *et al.*, 2012b).

Funcionalidade: este é o quarto atributo em importância, o que enfatiza a relevância de entregar aos clientes aquilo que desejam em termos funcionais, ou seja, oferecer um produto que resolva o problema para o qual se destina (PARRY *et al.*, 2012b).

Expertise dos colaboradores: habilidades técnicas e a conduta dos colaboradores fazem parte deste atributo, que recebe grande importância e fazem fortalecer a confiança nos colaboradores da empresa fornecedora (PARRY *et al.*, 2012b).

Serviço: dos doze atributos elencados, serviço é o sexto em importância, “ressaltando que a qualidade do serviço prestado pelas empresas de *software* é tão importante quanto a qualidade do produto” (PARRY *et al.*, 2012b, p. 898).

Confiança: empresas de *software* têm reputação no mercado; assim, os consumidores passam a confiar nelas baseados, por exemplo, em recomendações de seus contatos. Além disso, empresas de *software* são realistas quanto às capacidades que possuem, deixando claro o que podem fazer pelos clientes, o que amplia a confiança depositada (PARRY *et al.*, 2012b).

Preço: é fator crítico para a escolha do produto, todavia tem sua importância reduzida quando confrontado com outros atributos, como serviço e confiança. Assim, “na perspectiva do consumidor, o preço do *software* precisa ser competitivo” (PARRY *et al.*, 2012b, p. 899).

Relacionamento: embora não explicitamente requerido para a compra de *software*, possui importância e relaciona-se com outros atributos considerados muito importantes, como profissionalismo e entender o consumidor (PARRY *et al.*, 2012b).

Comunicação: comparado a outros atributos, a comunicação não aparece como um dos mais importantes, contudo, em análise qualitativa dos resultados, tem papel fundamental na construção do relacionamento entre clientes e fornecedores de *software* (PARRY *et al.*, 2012b).

Capacidade bilíngue: atributo importante para alguns consumidores; entretanto, passível de troca por outros, mostrando que este não é um atributo essencial (PARRY *et al.*, 2012b).

Localização: embora seja um atributo com pouca relevância, a proximidade física é considerada por alguns clientes, principalmente no que concerne à importância do diálogo e o entendimento dos requisitos do consumidor (PARRY *et al.*, 2012b).

Entre as conclusões apresentadas pelos autores, destaca-se que o modelo de atributos de relacionamento com o consumidor é apontado como uma ferramenta útil para micro e pequenas empresas de *software*. Analisando a colocação dos autores sobre a importância desse modelo para empresas de pequeno porte, pode-se afirmar que essa importância está na possibilidade da seleção dos atributos mais requisitados entre os clientes para a composição de um produto capaz de entregar os benefícios necessários para gerar satisfação. A correta seleção de atributos garantirá a entrega de valor para o cliente; dessa forma, micro e pequenas empresas podem reduzir os custos de produção, uma vez que sabem o que seus clientes desejam. A redução de custos e também do tempo de produção é almejada por essas empresas, já que seus recursos são limitados. Reduzir custos, aumentando o valor oferecido aos clientes, resulta em aumento de faturamento, auxiliando o crescimento dessas empresas.

Após fazer essa revisão da literatura sobre os elementos envolvidos neste estudo, é apresentado agora um item que trata das relações entre os três elementos participantes desta investigação.

2.5 RELAÇÕES ENTRE ESTRATÉGIA DE MARKETING, CAPACIDADE INOVADORA E VALOR PARA O CLIENTE

A intenção deste item do trabalho é relacionar os elementos envolvidos no estudo, mostrando o que a literatura já diz a respeito do assunto que este trabalho se propõe a investigar. Para tanto, é conveniente relembrar o problema de pesquisa que se pretende responder, o qual é: Como a capacidade inovadora e o valor para o cliente se manifestam na formulação e implementação da estratégia de marketing em KIBS?

Quer-se entender como esses elementos participam da formulação e implementação da estratégia de marketing. De que maneira a visão de valor para o cliente sob a perspectiva da empresa pode melhorar para ela a competitividade, se considerada na formulação e implementação da estratégia de marketing? Como a capacidade inovadora pode se manifestar na formulação e implementação da estratégia de marketing, a fim de aumentar a vantagem competitiva da empresa? E, por fim, como estas duas variáveis, capacidade inovadora e valor para o cliente, podem estar presentes na estratégia de marketing?

Buscar-se-á nos próximos parágrafos apresentar autores e estudos que justifiquem o problema de pesquisa aqui proposta.

Cravens, Piercy e Baldauf (2009) estabelecem a relação entre a formação da estratégia, valor para o cliente e inovação. O estudo aponta um modelo cíclico, em que o valor para o cliente aparece como um dos requisitos no processo de formação da estratégia. O momento da análise do valor para o cliente é quando o modelo atinge o ponto em que segundo os autores é necessário compreender o mercado, segmentá-lo e determinar quais são as necessidades de cada segmento de consumidores. A inovação aparece nesse modelo como requisito a ser observado atentamente, pois, segundo Cravens, Piercy e Baldauf (2009), existem pesquisas suficientes comprovando que a inovação cria vantagem competitiva e oferece valor para o cliente. A inovação deve ser entendida como resultado da capacidade inovadora existente em uma empresa, dessa forma existe uma relação direta entre esses elementos, justificando a relação aqui proposta.

Em 2008, como já citado anteriormente, Nasution e Mavondo realizaram pesquisa na qual a relação entre inovação e valor para o cliente aparecem. Os autores dizem que para satisfazer as necessidades dos clientes, o pensamento inovador (KNOX, 2002) deve estar presente em todos os níveis da organização (NASUTION e MAVONDO, 2008).

Deshpandé, Farley e Webster (1997, *apud* PIERCY, 1998) publicaram estudo no qual dizem que as empresas de maior sucesso (dentro de uma amostra que envolvia cinco países) usam estratégias com culturas empreendedoras e competitivas com ênfase em inovação. Dessa forma, infere-se que a inovação é parte importante na busca de competitividade. E que sua

presença nas estratégias e, conseqüentemente, na cultura das empresas pode garantir sucesso no mercado. Afinal, ao fornecer produtos diferentes daqueles dos concorrentes pode significar a conquista de uma nova porção de mercado ou a manutenção de consumidores, cada vez mais satisfeitos com as entregas da empresa.

Com base no que dizem esses autores, pode-se identificar a relação entre estratégia e inovação, e que esta última pode trazer uma *performance* superior às empresas.

O processo de formulação e implementação da estratégia de marketing, segundo Menon *et al.* (1999), tem como antecedente a cultura. “A cultura por sua vez está vinculada à formação da estratégia como um processo de interação social no qual estão arraigados os valores e as crenças da organização, compartilhados por seus membros” (TOALDO e LUCE, 2006, p. 33). Pode-se dizer então que, para acontecer a formulação e implementação da estratégia de marketing, são considerados aspectos culturais das organizações. A cultura inovadora é citada por Menon *et al.* (1999) como um antecedente à formulação da estratégia de marketing e definida como a medida de inventividade, receptividade a ideias novas e capacidade de responder rapidamente na tomada de decisão.

Esse conceito vem ao encontro do que apresentam Hurley e Hult (1998). Para eles, ter uma cultura inovadora é o mesmo que ter inovatividade, e esta leva ao que eles chamam de capacidade inovadora, a qual é dita pelos autores ser resultado de uma cultura de inovatividade. Hurley e Hult (1998) demonstraram empiricamente que altos níveis de inovatividade geram altos níveis de capacidade inovadora. Essa deve, portanto, se forem analisados os estudos tanto de Menon *et al.* (1999) como de Hurley e Hult (1998), ser considerada na formulação e implementação da estratégia de marketing, tendo como intuito gerar uma estratégia eficiente e capaz de entregar valor para o cliente.

Olson, Slater e Hult (2005) afirmam que após definida a estratégia, o foco da empresa passa a ser a implementação, a qual possui duas dimensões críticas: estrutura organizacional e comportamento estratégico. Essas dimensões ainda são subdivididas. A estrutura organizacional possui três dimensões-chave para a implementação da estratégia, são elas: a

formalização, a centralização e a especialização. Quanto à dimensão do comportamento estratégico, existem quatro comportamentos que levam à vantagem competitiva: o comportamento orientado ao consumidor, ao concorrente, aos custos/às forças internas e à inovação (OLSON, SLATER e HULT, 2005). Nesta última dimensão é que reside a relação entre a implementação de uma estratégia e a inovação, uma vez que um dos comportamentos é o “comportamento orientado à inovação”, sobre o qual é feita a seguinte afirmação: “A orientação à inovação significa que a empresa não está apenas aberta a novas ideias, mas também as procura, tanto nos domínios técnicos como administrativos (OLSON, SLATER e HULT, 2005, p. 51). Evidencia-se aqui a inovação como uma dimensão do comportamento estratégico e da implementação da estratégia.

Há que se considerar também a relação entre a implementação da estratégia e a orientação ao consumidor, essa orientação permite que a empresa busque vantagem competitiva colocando como sua maior prioridade a criação e manutenção do valor para o cliente.

Essas duas orientações destacadas por Olson, Slater e Hult (2005) fazem parte da investigação aqui conduzida. Mostra-se a relação existente entre a estratégia de marketing, inovação e o valor para o cliente.

Na busca de associações entre os elementos, encontrou-se o modelo (Figura 12) apresentado por Piercy (1998), o qual equaciona uma estratégia de marketing baseada no valor. Desse modo, para implementar uma estratégia baseada no valor, a empresa deve observar todas as dimensões propostas, as quais são:

Dimensão analítica/técnica: informações são coletadas, operações e logística ajudam a entregar valor (PIERCY, 1998).

Dimensão comportamental: em que as habilidades dos colaboradores para interpretar informações do mercado são julgadas, além da motivação, comprometimento, atitudes e comportamento na entrega de valor aos consumidores (PIERCY, 1998).

Dimensão organizacional: na qual capacidade de aprendizado, resposta e orientação estratégica são importantes. Todos os aspectos citados devem ser considerados para implementação de uma estratégia capaz de entregar valor ao consumidor (PIERCY, 1998).

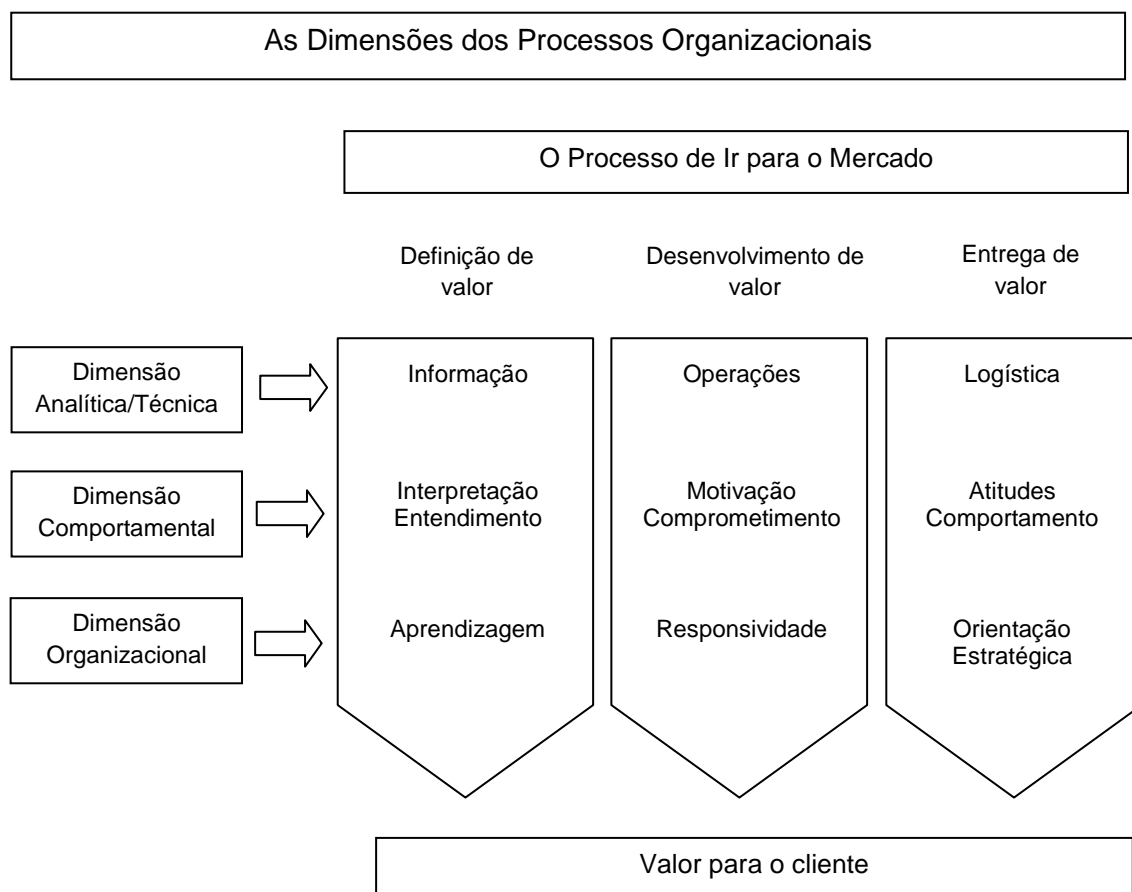


FIGURA 12 – AS DIMENSÕES DOS PROCESSOS ORGANIZACIONAIS
 FONTE: ADAPTADO DE PIERCY (1998, p. 226, tradução nossa).

Além dos estudos já citados, Parry *et al.* (2012a) realizou estudo de caso comparativo em empresas de *software* de pequeno e médio porte e concluem que essas empresas “precisam encontrar um balanço entre a orientação para o cliente e a inovatividade para que sobrevivam” (p. 721). A orientação para o cliente é apontada por uma das organizações da amostra deste estudo, como: ouvir o cliente e oferecer soluções e serviços de acordo com a necessidade requerida (PARRY *et al.*, 2012a).

Essa orientação ao consumidor pode ser interpretada como a preocupação da organização em entregar valor ao cliente, dessa forma, por uma questão de sobrevivência, as empresas necessitam equilibrar a preocupação com o cliente e a inovatividade. Tem-se aí uma ligação entre esses elementos que precisa ser investigada e considerada pelas empresas no momento da formulação e implementação da estratégia de marketing.

Os autores desse estudo apresentam um quadro (Quadro 7), cujas práticas, divididas em boas e ruins, são uma sugestão de como deve ser o comportamento em empresas de *software*.

| Boas práticas | Práticas ruins (a evitar) |
|---|---|
| Comunicação aberta e frequente com os consumidores | Evitar reclamações |
| Entrega no prazo prometido | Não completar um produto (<i>software</i>) antes de entregar |
| Ser realista sobre o que pode ser feito/entregue | Usar termos e jargões em materiais promocionais |
| Comunicação interna efetiva | Falta de comunicação interna e trabalho em equipe |
| Trabalhando a partir de um plano de negócios | Competições por poder e discussões entre proprietários/gestores |
| Desenvolver soluções baseadas em requisitos conhecidos dos consumidores | Não ter um plano de negócios/marketing |
| Conduzir pesquisas de mercado (incluindo <i>feedback</i> dos clientes) | Não fazer pesquisa de mercado |
| Promover a pequena ou média empresa por meio de <i>networking</i> , eventos locais e regionais, desenvolvendo material promocional com soluções para os problemas dos consumidores. | Ênfase em excesso de inovação e pesquisa a fim de prover satisfação ao consumidor |
| Atingir um equilíbrio entre orientação para o mercado/consumidor e inovação | |

QUADRO 7 – APRENDENDO COM O SUCESSO E O FRACASSO: PRÁTICAS BOAS E RUINS NO MARKETING PARA SOBREVIVÊNCIA

FONTE: ADAPTADO DE PARRY *et al.* (2012a, p. 724, Grifo nosso).

As relações estabelecidas neste item podem não ter envolvido exatamente os três elementos da pesquisa, entretanto ajudam a perceber que há possibilidade de construção de uma teoria sobre o envolvimento da capacidade inovadora e do valor para o cliente na formulação e implementação da estratégia de marketing. Seguem agora os aspectos metodológicos do trabalho.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo apresentam-se os aspectos metodológicos obedecidos na realização desta pesquisa.

3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA

A intenção da pesquisa aqui proposta era entender as relações entre capacidade inovadora, valor para o cliente e a formulação e implementação da estratégia de marketing. Mais precisamente, o objetivo era saber como a capacidade inovadora e o valor para o cliente estão presentes na formulação e implementação da estratégia de marketing no âmbito das KIBS. Dessa forma, o problema de pesquisa proposto neste trabalho é: Como a capacidade inovadora e o valor para o cliente se manifestam na formulação e implementação da estratégia de marketing em KIBS?

3.2 QUESTÕES DE PESQUISA

- a) Como acontece o processo de formulação e implementação da estratégia de marketing nas empresas pesquisadas?
- b) De que maneira as empresas pesquisadas desenvolvem sua capacidade inovadora?
- c) Qual é a concepção de valor para o cliente na percepção das empresas pesquisadas?
- d) Qual é a relação entre capacidade inovadora e valor para o cliente nas empresas pesquisadas?

3.3 APRESENTAÇÃO DAS VARIÁVEIS

As variáveis estudadas nesta pesquisa são três: capacidade inovadora, valor para o cliente e formulação e implementação da estratégia de marketing. A relação entre elas está expressa na Figura 13.

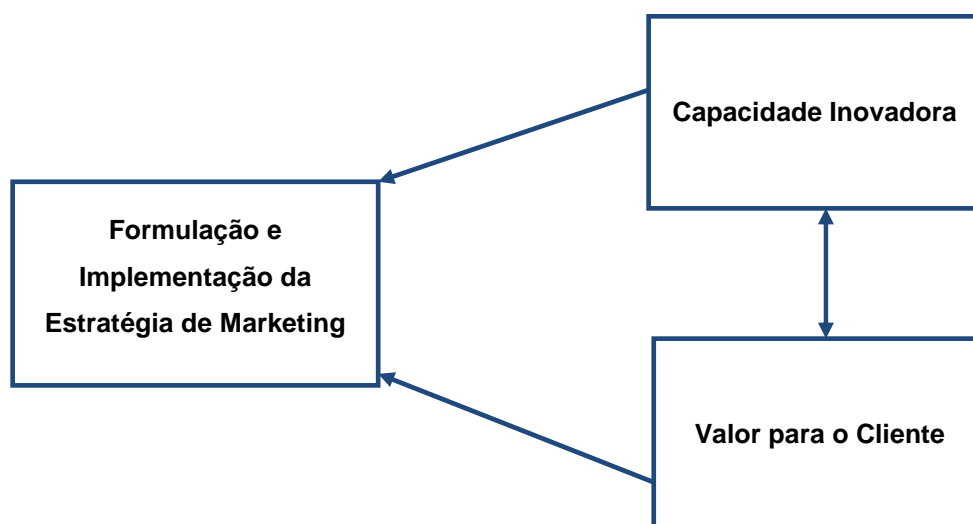


FIGURA 13 – RELAÇÕES ENTRE CAPACIDADE INOVADORA, VALOR PARA O CLIENTE E FORMULAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA DE MARKETING
 FONTE: ELABORADO PELA AUTORA.

Entende-se que a capacidade inovadora pode gerar valor para o cliente ou que este é gerado pela capacidade de inovar. Assim, esses dois elementos são fundamentais no processo de formulação e implementação da estratégia de marketing.

A seguir as definições constitutivas e operacionais utilizadas na execução deste trabalho.

3.3.1 Definição constitutiva e operacional das variáveis

Para atingir os objetivos propostos neste estudo, foi preciso definir claramente as variáveis envolvidas. A seguir, as variáveis envolvidas e suas respectivas Definições Constitutivas (DC) e Operacionais (DO).

a) **Formulação e Implementação da estratégia de marketing**

DC: Processo de formulação e implementação da estratégia de marketing é “um grupo complexo de atividades, processos e rotinas envolvidos no *design* e na execução dos planos de marketing” (MENON *et al.*, 1999, p. 21).

DO: O processo de formulação e implementação da estratégia de marketing adotado pela empresa foi analisado por meio das entrevistas, nas

quais os entrevistados descreveram como esse processo ocorre na sua empresa baseado em uma estratégia de novo produto (Apêndice A).

b) Capacidade Inovadora

DC: A capacidade inovadora refere-se à aptidão da empresa para adoção e implementação de novos processos, produtos ou ideias (HURLEY e HULT, 1998).

DO: A capacidade inovadora foi analisada por meio da descrição por parte dos entrevistados de como funciona o processo de desenvolvimento de novos produtos na empresa (Apêndice A).

c) Valor para o cliente

DC: “Valor para o cliente é a troca entre os benefícios totais percebidos e os sacrifícios totais percebidos” (NASUTION e MAVONDO, 2008, p. 480).

DO: O valor para o cliente foi avaliado por meio das entrevistas, nas quais os entrevistados discorriam sobre os benefícios entregues aos clientes (Apêndice A).

3.4 DELIMITAÇÃO E *DESIGN* DA PESQUISA

As organizações têm um ambiente complexo e de difícil análise, uma vez que esta é feita por pessoas que têm características diferentes e agem de formas diversas em cada situação a elas apresentada. Diante disso, e considerando a natureza do problema de pesquisa, o qual exige profundidade em suas avaliações, optou-se por realizar uma pesquisa qualitativa. Esse tipo de pesquisa permite, segundo Martins (2009, p. 61), a “descrição, compreensão e interpretação de fatos e fenômenos”.

Para realização do estudo de caráter qualitativo, fez-se a opção pela estratégia de estudos de casos múltiplos. “Os estudos de casos múltiplos vêm ganhando, ao longo dos anos, muitos adeptos, pois possibilitam o estabelecimento de comparações e a obtenção de resultados mais robustos” (GODOI, 2010, p.129). Vale destacar que, ao contrário do que muitos pensam, a estratégia de estudo de caso não é de fácil condução, Yin (2010b) ressalta

essa questão lembrando que um pesquisador receberá uma alta demanda do seu intelecto para realizar um estudo de caso. Dessa forma, o estudo deve ser cuidadosamente planejado e conduzido.

Outro ponto importante a destacar é que pesquisas como esta não são generalizáveis, sendo isso uma limitação. Godoi (2010) corrobora essa afirmação quando diz ser óbvio o fato de que os resultados não podem ser entendidos como proposições genéricas. A autora diz que:

“a sua organização num modelo servirá como referência para pesquisas futuras, e cada estudo subsequente poderá ser construído a partir das contribuições anteriores (GODOI, 2010, p. 130).”

Para garantir um estudo fiel à realidade foram utilizadas entrevistas, baseadas em roteiros semiestruturados, e dados secundários. A análise destes foi feita por meio de análise de conteúdo, preocupando-se sempre com a triangulação dos dados.

3.5 POPULAÇÃO E AMOSTRAGEM

Para concretizar esta pesquisa foram analisadas seis empresas desenvolvedoras de *software*, localizadas no Sul do Brasil, e que estavam dentro dos critérios de classificação já apresentados neste trabalho. Ou seja, classificadas na CNAE 2.0 (Classificação Nacional de Atividades Econômicas), dentro da seção J; divisão 62; grupo 62.0; classes 62.01-5, 62.02-3 e 62.03-1. Uma associação do setor também participou da amostra. A pesquisadora fez a escolha por conveniência, buscando as empresas no Paraná. Outro limitador para a escolha da amostra foi o tamanho da empresa, que deveriam ser classificadas legalmente como micro ou pequenas empresas. O motivo para a escolha desse porte de empresas foi o fato de essas serem as de maior número na representação do setor, permitindo assim uma contribuição gerencial a um número maior de negócios.

A classificação quanto ao tamanho da empresa foi dita pelos entrevistados, essa informação está em conformidade com questões legais para fins de tributação do negócio e toda empresa classifica-se em um

determinado porte. Assim, o estudo valeu-se da coleta de dados em duas microempresas e quatro empresas de pequeno porte.

Em se tratando de empresas de pequeno porte, a solicitação das entrevistas foi aos diretores, ou sócios destas, pessoas que são responsáveis pela condução do negócio. Após realizar a primeira entrevista, era solicitada outra pessoa que pudesse falar sobre o assunto. O número de entrevistas foi em média de dois gestores em cada empresa, sendo que em uma delas foi realizada apenas uma. O número de entrevistados é pequeno por empresa já que estas são pequenas e concentram suas atividades estratégicas nas mãos de poucas pessoas, inclusive porque o número de funcionários também é reduzido. No total foram realizadas doze entrevistas, sendo que uma delas foi feita em uma associação do setor, para a qual não é possível estabelecer uma classificação quanto ao tamanho.

Como esta pesquisa trata de uma questão estratégica para as empresas foi determinado sigilo quanto ao nome das empresas, as quais serão tratadas por letras do alfabeto grego; dessa forma, a referência às empresas será feita assim: Empresa *Alfa*, *Beta*, *Gama*, *Delta*, *Iota* e *Sigma*, nessa ordem. O último caso apresentado refere-se à associação do setor em questão, aqui denominada por *Ômega*. As falas dos entrevistados são denominadas pelo nome fictício da empresa seguido de um numeral. Assim, os entrevistados da empresa *Alfa*, serão *Alfa 1* e *Alfa 2*; da empresa *Beta*, *Beta 1*; da *Gama*, *Gama 1* e *2*, e assim sucessivamente. O quadro que segue apresenta um resumo dos principais ramos de atuação ou tipos de *software* desenvolvidos por cada empresa da amostra.

| Empresa | Principal ramo de atuação/Tipo de <i>software</i> | Tamanho da empresa |
|-----------------|---|--------------------|
| 1. <i>Alfa</i> | <i>Software</i> para Indústria/Laboratórios | Pequena empresa |
| 2. <i>Beta</i> | <i>Softwares</i> Área Jurídica | Pequena empresa |
| 3. <i>Gama</i> | Educação/Comunicação e Cidades Inteligentes | Pequena empresa |
| 4. <i>Delta</i> | Educação | Microempresa |
| 5. <i>Iota</i> | Educação | Microempresa |
| 6. <i>Sigma</i> | <i>Software</i> de Gestão | Pequena empresa |
| 7. <i>Ômega</i> | Associação do Setor | Não se aplica |

QUADRO 8 – RESUMO DA ATUAÇÃO DAS EMPRESAS PESQUISADAS
FONTE: A AUTORA.

O quadro a seguir resume o número de entrevistas, apresenta os nomes fictícios dos entrevistados, bem como os cargos e o tempo de entrevista para cada um.

| Empresa | Entrevistado | Cargo/Função | Tempo de entrevista |
|-------------------------------|----------------|--|---------------------|
| 1. Alfa | <i>Alfa 1</i> | Sócio-Proprietário | 47 min 47 s |
| | <i>Alfa 2</i> | Gerente Comercial e Administrativo | 7 min 28 s |
| 2. Beta | <i>Beta 1</i> | Sócio-Proprietário | 1 h 59 min 21 s |
| 3. Gama | <i>Gama 1</i> | Sócio-Proprietário | 58 min 2 s |
| | <i>Gama 2</i> | Pesquisa/Tecnologias Novas | 13 min 32 s |
| 4. Delta | <i>Delta 1</i> | Sócio-Proprietário | 27 min 42 s |
| | <i>Delta 2</i> | Sócio-Proprietário | 45 min 24 s |
| 5. Iota | <i>Iota 1</i> | Diretor Administrativo | 41 min 44 s |
| | <i>Iota 2</i> | Coordenador de Produção | 25 min 59 s |
| 6. Sigma | <i>Sigma 1</i> | Sócio-Proprietário | 53 min 48 s |
| | <i>Sigma 2</i> | Gerente | 13 min 23 s |
| 7. Ômega | <i>Ômega 1</i> | Diretor Vice-Presidente de Comunicação e Marketing | 1 h 11 min 27 s |
| Total de Entrevistados | 12 | Tempo Total de Entrevistas | 9 h 3 min |

QUADRO 9 – RESUMO DAS ENTREVISTAS
FONTE: A AUTORA.

Seguem agora as considerações metodológicas sobre a coleta de dados.

3.6 COLETA DE DADOS

Os procedimentos para a coleta de dados em um estudo de caso podem ser variados, Godoi (2010, p. 133) lembra que “a pesquisa qualitativa é multimétodo por excelência e utiliza variadas fontes de informação”. Yin (2010b) complementa esse pensamento afirmando que as evidências de um estudo de caso podem vir de inúmeras fontes, entre elas: a documentação, a observação direta, artefatos físicos, registros em arquivo, observação participante e entrevistas. Neste estudo foram usadas duas técnicas, são elas: a entrevista semiestruturada e a coleta de dados secundários.

A entrevista semiestruturada quer, segundo Godoi (2010), entender como os entrevistados compreendem o tema pesquisado.

Cabe dizer que, embora a coleta de dados em um estudo de caso possa fugir de uma estruturação rígida, ela deve, como diz Martins (2009, p. 65), “ser pautada por um plano formal”, evitando-se, assim, o desvio do problema central de pesquisa.

Ao final desse trabalho encontra-se o roteiro utilizado para a condução das entrevistas (Apêndices A e B). Sendo que o primeiro (Apêndice A) refere-se às entrevistas conduzidas nas empresas; e o segundo (Apêndice B), àquela feita na associação do setor, a qual teve como intuito conhecer a realidade do setor no Paraná e por isso foi a primeira entrevista realizada. A formulação dos roteiros tomou como base as definições constitutivas já apresentadas. Como esta é uma pesquisa exploratória, as perguntas foram generalistas a fim de permitir que o respondente pudesse discorrer livremente sobre o assunto, o que oportuniza uma coleta de dados mais rica e abrangente.

Sendo este um estudo que tem como tema central a estratégia de marketing, o fio condutor das entrevistas era pedir aos entrevistados que pensassem em um novo produto e, então, contassem como foi formulada e implementada a estratégia de novo produto. Essa forma de condução de uma entrevista já foi utilizada por Menon *et al.* (1999) e possibilita a materialização de uma estratégia de marketing, ajudando a condução do pensamento do entrevistado.

Enfim, como fonte adicional de informações tem-se os dados secundários, os quais foram solicitados e analisados. Estão entre eles o *website* da empresa, materiais publicitários e relatórios de pesquisas realizadas anteriormente nas empresas.

3.7 VALIDADE E CONFIABILIDADE

A validade desta pesquisa é dada por meio da triangulação dos dados, estratégia de validade sugerida por Creswell (2010). Esta ocorreu tanto entre os dados primários como entre os primários e secundários, obedecendo à sugestão de Creswell (2010) sobre triangular diferentes fontes de informação. Para fazê-la entre os dados primários, as informações obtidas nas entrevistas foram confrontadas para eliminar possíveis confusões nas interpretações dos

dados. Ressalta-se que essa confrontação ocorreu entre as entrevistas de uma mesma empresa e também entre as entrevistas da amostra como um todo. Para fazer a triangulação foram comparadas as falas dos entrevistados. Como foram pelo menos dois entrevistados em cada empresa, foi feita a comparação entre as afirmações dos entrevistados da mesma empresa. Ainda foram contrastadas as entrevistas de toda a amostra envolvida. Buscaram-se nelas as similaridades entre as afirmações dos respondentes. Outra forma de triangulação foi entre os dados primários e secundários, ou seja, entre as entrevistas e os dados secundários, investigando se as respostas dos entrevistados eram análogas às afirmações escritas.

Ainda como forma de validar esta pesquisa foram apresentadas informações negativas ou discrepantes, estratégia de validade recomendada por Creswell (2010). Essas informações referem-se às falas dos entrevistados, as quais apresentaram diferenças entre as informações obtidas junto à associação do setor e àquelas obtidas nas empresas, quanto à capacidade de inovar das empresas de *software*. Os extratos da entrevista que comprovam isso estão na seção que apresenta os resultados dessa investigação.

Segundo Yin (2010b), existe uma boa propensão ao viés em estudos de caso, uma vez que os pesquisadores precisam conhecer previamente os assuntos tratados. O autor ainda afirma que o pesquisador pode buscar um estudo para comprovar uma ideia preconcebida. Assim, a fim de garantir a confiabilidade da pesquisa, cujo propósito é “minimizar os erros e os vieses de um estudo” (YIN, 2003a, p. 60), foi feita a documentação apropriada do estudo (CRESWELL, 2010), isso significa dizer que durante a pesquisa as etapas da coleta de dados foram registradas pela pesquisadora, para observação posterior dos acontecimentos.

Outros cuidados foram tomados, como o rigor na condução e transcrição das entrevistas, evitando quaisquer desvios (YIN, 2003a). Como procedimento de confiabilidade sugerido por Creswell (2010), foi feita a verificação das transcrições a fim de garantir que os textos eram fiéis aos áudios das entrevistas.

3.8 TRATAMENTO E TÉCNICA DE ANÁLISE DOS DADOS

As entrevistas foram transcritas na íntegra, posteriormente foi conduzida a leitura atenta, na qual foram identificadas as variáveis envolvidas nesta investigação. Como este foi um estudo de casos múltiplos, as informações e códigos encontrados foram analisados em conjunto, separando as peculiaridades quando necessário. Para a análise dos dados secundários, as categorias de análise foram as mesmas das entrevistas, as quais contemplaram indicadores sobre a formulação e implementação da estratégia de marketing, a capacidade inovadora da empresa e do setor, além dos fatores relevantes na criação de valor para o cliente e das relações estabelecidas entre as categorias. Os quadros 10-14 apresentam as categorias e subcategorias de análise aplicadas durante a análise dos dados. Sempre que a categoria foi analisada, as subcategorias eram palavras ou expressões que deveriam estar presentes nas falas dos respondentes. Conduziu-se uma análise de conteúdo tanto na análise das entrevistas como dos dados secundários obtidos junto às empresas.

| Categoria de Análise | |
|---|---------------------------|
| Formulação e Implementação da Estratégia de Marketing | |
| Subcategorias | Oportunidade (de mercado) |
| | Pesquisas (de mercado) |
| | Análises com o consumidor |
| | Concorrentes |

QUADRO 10 – CATEGORIA DE ANÁLISE PARA FORMULAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA DE MARKETING

FONTE: A AUTORA.

| Categoria de Análise | |
|----------------------|------------------------|
| Capacidade Inovadora | |
| Subcategorias | Ideias |
| | Avaliação (das ideias) |
| | <i>Brainstorming</i> |

QUADRO 11 – CATEGORIA DE ANÁLISE PARA CAPACIDADE INOVADORA

FONTE: A AUTORA.

| Categoria de Análise | |
|-----------------------------|--------------|
| Valor para o Cliente | |
| Subcategorias | Benefício |
| | Customização |
| | Atendimento |
| | Satisfação |
| | Qualidade |
| | Preço |

QUADRO 12 – CATEGORIA DE ANÁLISE PARA VALOR PARA O CLIENTE
 FONTE: A AUTORA.

| Categoria de Análise | |
|--|---|
| Relação entre Capacidade Inovadora e Valor para o Cliente | |
| Subcategorias | Melhoria de resultado (como consequência da inovação) |
| | Satisfação do cliente (como consequência da inovação) |
| | Atualização do produto |

QUADRO 13 – CATEGORIA DE ANÁLISE PARA A RELAÇÃO ENTRE A CAPACIDADE INOVADORA E VALOR PARA O CLIENTE
 FONTE: A AUTORA.

| Categoria de Análise | |
|---|------------------------------------|
| Relação entre Formulação e Implementação da Estratégia de Marketing, Capacidade Inovadora e Valor para o Cliente | |
| Subcategorias | Necessidade – Inovação – Benefício |

QUADRO 14 – CATEGORIA DE ANÁLISE PARA A RELAÇÃO ENTRE FORMULAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA DE MARKETING, CAPACIDADE INOVADORA E VALOR PARA O CLIENTE
 FONTE: A AUTORA.

Quando a análise era sobre as relações estabelecidas entre os três elementos pesquisados, acontecia a combinação de algumas palavras que expressavam esse vínculo. Na relação entre a formulação e a implementação da estratégia de marketing, capacidade inovadora e valor para o cliente (Quadro 14), a vinculação estava expressa na apresentação das subcategorias formando um trio que deveria estar presente no pensamento do respondente.

4 AS KIBS E O MERCADO DE DESENVOLVIMENTO DE SOFTWARE

Conhecidas mundialmente como KIBS, essas são empresas que inovam com o intuito de possibilitar a atualização em outras organizações, melhorando seus processos e produtos.

Para Bettencourt *et al.* (2002, p. 100-101) KIBS são empresas que têm por atividade serviços com valor agregado e consistem na “criação, acumulação e disseminação de conhecimento com o propósito de desenvolver um serviço customizado ou soluções em produtos que satisfaçam as necessidades dos clientes.”

Muller e Zenker (2001) definem as KIBS em um espectro amplo como empresas de consultoria. Mais genericamente, elas podem ser descritas como empresas que realizam, para terceiros, serviços com valor agregado de alta intelectualidade. Cabe destacar que estão inseridas nesse grupo não apenas empresas de consultoria, já que estas desenvolvem também produtos, como os *softwares*. Mueller e Zenker (2001) atentam para o fato de que esse não é um conceito capaz de refletir o que de fato são as KIBS e alertam para a classificação feita por Miles *et al.* (1995).

No trabalho desenvolvido por Miles *et al.* (1995), as KIBS são divididas em duas categorias, chamadas KIBS I e KIBS II. As empresas classificadas na categoria KIBS I prestam serviços tradicionais e utilizam novas tecnologias intensamente, são serviços como: marketing, propaganda, contabilidade e *design*; já as pertencentes a categoria KIBS II são baseadas em novas tecnologias (aqui entram *software*, telecomunicações, consultoria envolvendo novas tecnologias). É nesta última categoria que este estudo pretende fazer sua pesquisa, mais especificamente nas empresas desenvolvedoras de *softwares*.

No Brasil existem classificações oficiais para as atividades econômicas e será com base nessa classificação que as empresas a serem pesquisadas serão escolhidas. Apresenta-se agora o contexto das KIBS no Brasil e sua classificação.

4.1 KIBS NO BRASIL

No Brasil, as KIBS podem ser conhecidas por SEIC – Serviços Empresariais Intensivos em Conhecimento (FREIRE, 2006). Essas empresas têm uma grande participação no mercado, o que justifica a realização da pesquisa no setor, especialmente quanto ao desenvolvimento de *software*. Segundo relatório da PSTI – Pesquisa de Serviços de Tecnologia da Informação (2009) realizada pelo IBGE, “a produção nacional de *software* (customizáveis, não customizáveis, sob encomenda e embarcados) totalizou R\$ 13 bilhões e representou 33,1% da receita de serviços de TI (p.16-17)”.

As KIBS brasileiras seguem uma classificação apresentada logo a seguir, essa apresentação é necessária para entender as divisões do setor e a escolha feita por um segmento dentro desse setor.

4.1.1 Classificação das KIBS no Brasil

A tabela de Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE) é elaborada com a coordenação da Secretaria da Receita Federal com a participação das três esferas do governo (União, Estados e Municípios) e sob orientação técnica do IBGE. Os representantes das três esferas do governo fazem parte da Subcomissão Técnica da CNAE, a qual atua na Comissão Nacional de Classificação – CONCLA (RECEITA FEDERAL, 2012). A CNAE padroniza os códigos de atividades econômicas e é critério de enquadramento utilizado por órgãos da administração tributária do Brasil. (RECEITA FEDERAL, 2012). O presente estudo concentra-se na seção J, que compreende atividades de informação e comunicação; na divisão 62, grupo 62.0 referentes a atividades dos serviços de tecnologia da informação; e, nas classes 62.01-5, 62.02-3 e 62.03-1, descritas no Quadro 15.

| Classe | Descrição |
|--------|--|
| 6201-5 | Desenvolvimento de programas de computador sob encomenda |
| 6202-3 | Desenvolvimento e licenciamento de programas de computador customizáveis |
| 6203-1 | Desenvolvimento e licenciamento de programas de computador não customizáveis |

QUADRO 15 – DESCRIÇÃO DAS CLASSES SEGUNDO A CNAE 2.0

FONTE: ADAPTADO DE RECEITA FEDERAL, 2012.

A escolha do setor de tecnologia da informação, mais especificamente o de desenvolvimento de *softwares*, tem como motivo, além da natureza inovadora do setor, a grande concentração de empresas nessa atividade, o que traz relevância para a pesquisa, uma vez que esta beneficiará um grande número de organizações.

Na introdução deste trabalho apresentou-se a participação do setor na economia do país. A qual é bastante representativa, retomando a citação feita na introdução, “o mercado brasileiro de *software* e serviços atingiu um faturamento de US\$ 27,1 bilhões em 2012, o que representa um crescimento de 26,7% em relação a 2011” (ABES, 2013). Fica evidenciado o potencial desse setor na economia e que o investimento em estudos que auxiliem seu crescimento é justificável. Levando em conta os números expostos e a fim de salientar o potencial do setor, apresentam-se as seguintes afirmações encontradas no *site* do Programa Estratégico de *Software* e Serviços de TI (TI Maior), criado pelo Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI) com o objetivo de integrar governo, comunidade científica e setor privado:

O empreendedorismo em Tecnologia da Informação (TI) tem se tornado um componente relevante na construção das economias globais. Como um antídoto à crise financeira, a adoção contínua de novas tecnologias cria oportunidades para catalisar e coordenar o desenvolvimento econômico e social, inclusive nas economias já consolidadas (MCTI - TI MAIOR, 2013).

O Brasil é um país em estágio intermediário de desenvolvimento científico e tecnológico. O segmento de TI tem demanda intensiva de P&D e enorme potencial para gerar novos negócios ou até mesmo mercados, a partir da criação de tecnologias disruptivas (MCTI - TI MAIOR, 2013).

Percebe-se que existem muitas possibilidades de pesquisa no setor, e que a preocupação do governo em fortalecer essas atividades mostra sua importância para o país.

A PSTI – Pesquisa de Serviços em Tecnologia da Informação, realizada pelo IBGE, tem o intuito de conhecer os serviços de tecnologia da informação oferecidos pelas empresas brasileiras. Em relatório apresentado em 2009, esta pesquisa mostra a grande participação do grupo de desenvolvimento e representação de *software*. Segundo a PSTI (2009, p. 23), esse grupo inclui os serviços descritos no Quadro 16.

| |
|--|
| Desenvolvimento e licenciamento de uso de <i>software</i> customizável próprio desenvolvido no país. |
| Representação e/ou licenciamento de uso de <i>software</i> customizável desenvolvido por terceiros, no país. |
| Representação e/ou licenciamento de uso de <i>software</i> customizável desenvolvido por terceiros, no exterior. |
| Desenvolvimento e licenciamento de uso de <i>software</i> não customizável próprio, desenvolvido no país. |
| Representação e/ou licenciamento de uso de <i>software</i> não customizável desenvolvido por terceiros, no país. |
| Representação e/ou licenciamento de uso de <i>software</i> não customizável desenvolvido por terceiros, no exterior. |
| Projeto e desenvolvimento integral ou parcial de <i>software</i> sob encomenda. |
| Desenvolvimento e representação de <i>software</i> embarcado. |

QUADRO 16 – SERVIÇOS OFERECIDOS PELAS EMPRESAS DO GRUPO DE DESENVOLVIMENTO E REPRESENTAÇÃO DE SOFTWARE
FONTE: ADAPTADO DE IBGE/PSTI (2009, p.23).

Veja na Figura 14 a participação e a representatividade desse grupo no setor:

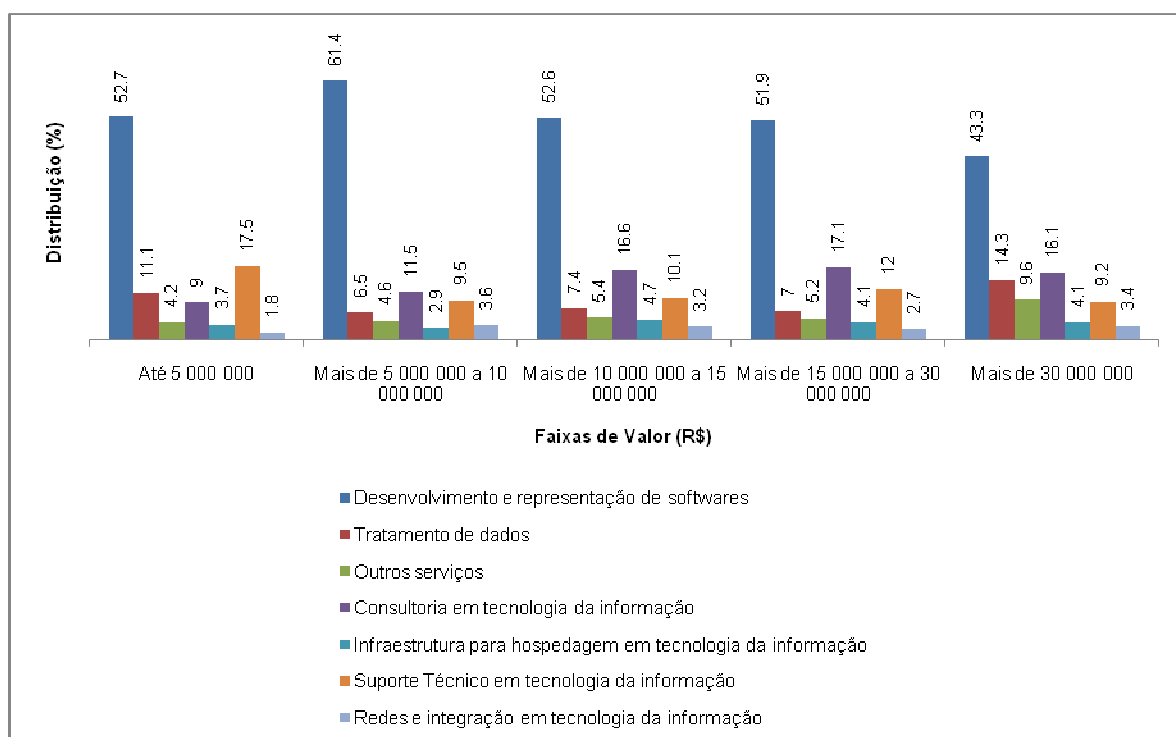


FIGURA 14 – DISTRIBUIÇÃO DOS GRUPOS DE PRODUTOS DE SERVIÇOS DAS EMPRESAS DE SERVIÇOS DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO COM 20 OU MAIS PESSOAS OCUPADAS, SEGUNDO AS FAIXAS DE VALOR DA RECEITA – BRASIL – 2009
FONTE: IBGE/PSTI (2009, p. 23).

As empresas com atividade de desenvolvimento e representação de *softwares* são as de maior presença em qualquer uma das faixas de

faturamento. Na pesquisa PSTI (2009) encontra-se uma confirmação: “O grupo ‘desenvolvimento e representação de software’ constituiu-se como o principal nas empresas de TI, independente de seu porte” (PSTI, 2009, p. 23).

A seguir, uma breve apresentação das empresas e da associação participantes nesta pesquisa.

4.2 APRESENTAÇÃO DAS EMPRESAS ESTUDADAS

Neste item são apresentadas as empresas envolvidas nesta pesquisa, dentre as quais cinco são da cidade de Curitiba e uma de Maringá, no Paraná. Outro caso descrito refere-se a uma associação atuante também no nesse estado. Importante lembrar que os nomes das empresas não serão revelados, já que este estudo trata de um assunto estratégico para elas.

4.2.1 Empresa *Alfa*

A empresa *Alfa* está localizada no Paraná e possui em média 15 anos desde sua criação. Atuando em todo o Brasil, fazem parte dessa empresa hoje 9 colaboradores, sua classificação quanto ao porte é de pequena empresa. De maneira ampla o seu negócio é oferecer soluções por meio de um conjunto de *softwares* que ajudam a indústria a melhorar seus processos. Segundo material da empresa, o *software* oferecido por eles é importante para a garantia da qualidade e redução de custos às empresas que o utilizam (DADOS SECUNDÁRIOS EMPRESA *ALFA*). A solução em questão trabalha na otimização de processos que envolvem calibração, ensaios, instrumentação ou gestão da qualidade na indústria. Os casos em que é aplicada são diversos e podem estar em sofisticadas indústrias, tais como: indústria aeronáutica, alimentícia, química, construção civil, laboratórios de P&D, setor médico-hospitalar, entre outras.

A empresa também oferece aos clientes a possibilidade de customização do produto oferecido, garantindo suporte e manutenção. Destaca-se a especificidade do produto oferecido por essa empresa, o qual

requer um conhecimento profundo e bastante técnico, além de tecnologia, só assim é possível dar o devido suporte aos clientes.

Um dado importante é que a *Alfa* passou por uma reformulação devido à crise sofrida pela indústria recentemente e que acabou afetando os negócios dessa empresa, contudo reorganizou-se e continuou suas atividades, dando todo o suporte aos clientes que possui.

4.2.2 Empresa *Beta*

Essa empresa tem sua sede na região Sul do Brasil e iniciou suas atividades na década de 1980. Hoje tem em média um número de 20 funcionários e é caracterizada como pequena quanto ao tamanho.

O negócio tem foco em soluções de tecnologia da informação para a área jurídica, tendo como clientes, por exemplo, cartórios e escritórios de advocacia. Seus produtos garantem maior agilidade ao trabalho desses clientes, e a missão da empresa aponta a inovação como fator envolvido no negócio.

Em 2012, passou por uma reformulação de estratégia e lançou novos produtos e serviços.

4.2.3 Empresa *Gama*

A empresa aqui chamada de *Gama* está localizada no Paraná e o início de suas atividades data do ano de 2002, quando o primeiro produto estava sendo desenvolvido. Este estava ligado a *hardware*, ou seja, era um produto físico e não um *software*. Alguns anos mais tarde, os sócios da empresa perceberam que a oportunidade estava em oferecer um *software* interessante e não *hardware* (GAMA 1).

Atualmente a empresa conta com uma equipe de 4 sócios e 5 colaboradores (pessoa jurídica), sendo classificada como pequena. Possui muitos parceiros, são mais de 12 pessoas de fora da empresa que estão diretamente envolvidas.

A empresa tem duas divisões, uma delas atua no segmento de *softwares* voltados para a educação e comunicação. A proposta dessa divisão é, segundo um dos entrevistados, “o casamento da área de comunicação com a área de educação” (GAMA 1). Ela atende, por exemplo, consumidores de materiais impressos, tendo contrato com uma editora. O produto desenvolvido por eles faz, entre outras coisas, a integração entre conteúdo impresso com digital interativo.

A outra divisão trabalha com tecnologias para cidades inteligentes, os clientes incluem governo, cidadãos e empresas.

4.2.4 Empresa *Delta*

Iniciando suas atividades em 2010, essa empresa está localizada no estado do Paraná e possui como negócio a tecnologia voltada à educação. A proposta é que a educação seja feita em um ambiente inovador, trazendo benefícios para seus usuários. Atualmente a empresa conta com 4 funcionários e caracteriza-se como microempresa.

Atende hoje 8 clientes que trabalham na área de Educação, tanto em graduação e pós-graduação como em cursos livres.

Pode-se citar como atividades da empresa: a elaboração de cursos para ambientes *on-line*, jogos para simulação de ambientes empresariais, a preparação do plano pedagógico na aplicação de metodologias de Educação a Distância (EAD) e no gerenciamento de cursos EAD, entre outras atividades.

Destaca-se que, para a produção do produto que norteou a entrevista com os dois entrevistados, foram contratados mais 4 profissionais que trabalharam na programação do produto em questão.

4.2.5 Empresa *Iota*

Com nome fictício de *Iota*, a empresa trabalha com tecnologia voltada para a educação e tem mais de 20 anos de experiência. Quanto ao tamanho é uma microempresa, seu negócio visa a colaborar, entre outras coisas, com o

aprendizado, a formação de professores e a comunicação entre a família e a escola.

Os principais clientes são prefeituras, com um amplo portfólio de produtos, pode-se ressaltar, por exemplo, uma plataforma de auxílio no desenvolvimento de habilidades e competências necessárias para o ensino superior. Ou ainda, a possibilidade de descobrir novas formas de aprendizado com a utilização de recursos digitais (jogos educacionais, infográficos, vídeos).

4.2.6 Empresa *Sigma*

Localizada no estado do Paraná, o início das atividades da empresa aqui chamada de *Sigma* foi em 2004. Ela trabalha com *softwares* de gestão desenvolvidos pela própria empresa e também com soluções de uma grande empresa de *software* brasileira, atuando, nesse caso como parceira. Classificada como empresa de pequeno porte, tem 10 funcionários e atende desde empresas de pequeno até grande porte. O foco é oferecer soluções para empresas prestadoras de serviço, entre os principais setores atendidos pode-se destacar: engenharia, arquitetura, telecom, manutenção (reformas), climatização.

São dois os produtos desenvolvidos por eles, um deles está voltado à gestão, integrando diversos setores das empresas que o utilizam. Inclui ferramentas para a gestão financeira, operacional, de suprimentos, de RH, entre outras. O outro produto é uma solução para relacionamento com o cliente.

4.2.7 Associação *Ômega*

Nacionalmente, a associação foi fundada na década de 1970, sendo uma das mais antigas do setor. É uma entidade sem fins lucrativos que está presente em todo o Brasil e que possui regionais, entre elas uma no Paraná, criada na década de 1980, a qual conta hoje com mais de 190 associados. Essa regional participou da amostra desta investigação e é aqui denominada pelo nome fictício de *Ômega*. Sua atuação quer garantir destaque ao setor de

Tecnologia da Informação (TI) no Paraná seja junto às empresas ou profissionais com uma prestação de serviços e entrega de soluções de qualidade. Além disso, quer mostrar à sociedade a importância do setor para o crescimento da economia.

A associação atua também congregando empresas privadas desenvolvedoras de *software*, prestadoras de serviço em tecnologia da informação, internet e telecomunicações, defendendo os interesses destas, representando-as, por exemplo, junto ao governo por meio da proposição de medidas de incentivo e junto às instituições de ensino, contribuindo para a formação de profissionais capacitados.

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Após toda a discussão feita nos capítulos anteriores, incluindo problema de pesquisa, revisão teórica, metodologia e, finalmente, a apresentação das empresas estudadas, o momento agora é de expor os resultados deste estudo. Estes são apresentados da seguinte forma: primeiro, são exibidos os resultados para cada elemento inserido nesta investigação, incluindo extratos das entrevistas que comprovem a presença da teoria na prática empresarial. Ao final dessa discussão, um item é dedicado à análise da relação entre a formulação e implementação da estratégia de marketing, à capacidade inovadora e ao valor para o cliente.

5.1 RESULTADOS SOBRE A FORMULAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA DE MARKETING

Neste item, a discussão sobre formulação e implementação da estratégia de marketing é apresentada, a análise feita para essa categoria utilizou subcategorias, as quais ajudaram a identificar o processo de formação da estratégia na amostra pesquisada. As subcategorias são: oportunidade (de mercado), pesquisas (de mercado), análise (junto ao consumidor) e concorrentes.

A apresentação dos resultados está pautada na descrição de como essas empresas formulam e implementam suas estratégias de marketing, nesse caso materializada pela estratégia de novo produto.

Assume-se neste trabalho que as organizações têm predominantemente uma cultura voltada à inovação, ou seja, possuem inovatividade, diz-se isso considerando a natureza do negócio e tudo já relatado na fundamentação teórica. As declarações dos entrevistados confirmam:

- “A inovação para nós é uma coisa que está no DNA” (*ALFA 1*).
- “Inovação é o nosso nome” (*GAMA 2*).
- “[...] é superconstante o processo criativo [...]” (*GAMA 1*).
- “[...] a inovação tá em tudo que a gente faz, nós somos uma empresa inovadora [...]” (*DELTA 1*).

- “[...] então eu acredito que a inovação a gente tem diariamente [...]” (*SIGMA 2*).

Pode-se depreender dos casos analisados que empresas do setor de Tecnologia da Informação precisam inovar constantemente, ou seja, a capacidade de inovar é necessidade perceptível para que a preocupação das empresas com a satisfação dos anseios de seus clientes seja sanada. A fala dos entrevistados corrobora com esta afirmação: “[...] somente com a inovação você consegue superar aquela necessidade daquele cliente, impressionar o cliente [...]” (*ALFA 1*).

Ou ainda, palavras que mostram a necessidade da inovação e consequentemente de habilidades para inovar, ou seja, possuir capacidade inovadora para que a organização não morra no mercado:

“Ela pode ter um produto hoje que é inovador, daqui a 2 anos não é mais inovador. Se ela não tiver um processo interno de inovação e criação de novos produtos, em 2 anos o mercado que ela tinha está 0 e vai embora.” (*BETA 1*)

Nota-se que esse é o início do estabelecimento das relações entre a estratégia de marketing, a inovação e o valor para o cliente. Uma vez que é preciso inovar para entregar valor para o cliente, e para fazer isso é necessário construir uma estratégia de marketing capaz de levar a organização a tal resultado.

Da pesquisa realizada, infere-se que o processo de formulação e implementação da estratégia de marketing começa na busca intensa de informações do mercado, sejam elas técnicas ou científicas. Essa é uma prática relatada em muitas entrevistas e parece ser crucial para qualquer uma das empresas. Ao comparar essa prática com a teoria existente, é possível afirmar que nos modelos de Menon *et al.* (1999), Sashittal e Jassawala (2001), Jocumsen (2004) e Cravens, Piercy e Baldauf (2009), essa é uma etapa presente e necessária para o início da formulação de uma estratégia.

Falando sobre o momento da concepção de produto, um dos entrevistados disse que: “O início de tudo foi a gente ter pesquisado sobre as tecnologias do futuro nos congressos, nos livros, na internet” (*GAMA 1*). E ainda:

[...] então nós vamos desenvolver uma empresa, produtos para essa área aproveitando essa tendência. Uma das grandes fontes de inspiração é a gente visualizar o que está sendo feito nesse campo nas grandes universidades do mundo e nos países desenvolvidos. Então, primeiro a gente captou a tendência principal e, segundo, a gente fica de olho em tudo, antenado todo dia, várias vezes por dia a gente está consultando notícias das universidades e dos países mais desenvolvidos das empresas [...] do mundo todo, a gente está o tempo inteiro captando o que estão fazendo, o que estão experimentando. (GAMA 1)

Da análise das afirmações dos entrevistados, percebe-se que existe uma preocupação grande em buscar informações técnicas em universidades, livros, entender novas tecnologias, para que só então um produto seja concebido. Na opinião dos sócios e pesquisadores dessas empresas, estar atento ao que acontece no mundo, às tendências, é importante para a formação da estratégia de novo produto.

Seguindo essa mesma linha da busca de informações, ainda tem-se as seguintes afirmações: “[...] Eu trabalho com comunicação *on-line* há muitos anos, [...] eu vi que a educação a distância sempre isolou as pessoas e aí eu comecei a conversar e **fazer pesquisas de mercado** [...]” (DELTA 1).

Ser um conhecedor do negócio e levantar informações foram parte do desenvolvimento do produto em questão. Isso mostra que a empresa estava atenta ao ambiente externo. Se for considerada a teoria sobre formulação e implementação da estratégia de marketing, essa observação encontra sustentação na análise situacional sugerida por Menon *et al.* (1999) e na busca de informações/pesquisa, etapa apresentada por Jocumsen (2004) em seu modelo para tomada de decisão estratégica de marketing.

Então, foi entendendo a necessidade do consumidor que eu desenvolvi a ferramenta, e não na minha cabeça exclusivamente, ou por uma questão tecnológica. E eu olhei ao mesmo tempo e via as **tendências** no caso **de mercado** [...]. (DELTA 1)

Comprovando a afirmação anterior, outro entrevistado envolvido no desenvolvimento do mesmo produto em discussão disse:

Então, na verdade a gente idealizou esse produto com base em uma **necessidade** que pra gente, na verdade, não é só uma necessidade, mas também uma constatação do que tá acontecendo hoje, que é esse envolvimento das redes sociais (DELTA 2).

Em outra empresa, um dos entrevistados disse: “[...] com base nesses clientes pequenos, nas **necessidades deles**, a gente criou dois produtos” (*SIGMA 1*). Já outro entrevistado, também de uma empresa diferente disse:

[...] diante daqueles desafios que a gente vivia ali no dia a dia como docente, como administradora escolar, porque eu sou administradora escolar, “puxa, se tivesse um negócio assim na escola ia resolver isso daqui”. “Nossa, mas se acontecesse deste jeito resolvia aquilo ali”. “Mas por que essas coisas não existem?”. Então, nas nossas conversas, “Nossa, não é possível que nunca ninguém pensou nisso, seria maravilhoso se...”. Aí em um determinado momento nós falamos, “Vamos parar de falar que os outros não fazem e vamos nos unir e fazer a gente”. (*IOTA 1*)

Outra empresa também demonstrou essa preocupação quando desenvolveu um produto capaz de atender a uma norma, a qual deveria ser seguida por diversas empresas. Logo, desenvolver um *software* com competência para auxiliar as empresas no cumprimento dessa norma mostrava a atenção da empresa desenvolvedora de *software* ao ambiente externo. “[...] a ideia era desenvolver um *software* para atender a uma norma nova na época [...]” (*ALFA 1*).

Para saber como desenvolver o *software*, nós imergimos dentro do “mundo” [...] e ficamos 3 anos [...] trabalhando lá dentro. Então a gente via como era o trabalho deles, **a partir da conversa com os usuários em potencial**, a gente ia criando os requisitos [...]. (*ALFA 1*)

Além de desenvolver um *software* para atender a uma demanda de vários setores da indústria, o que demonstrava a conexão da empresa ao ambiente externo, existia também uma preocupação em buscar informações com os clientes em potencial para que o produto fosse realmente funcional, atendendo à demanda deles.

Percebe-se a preocupação em conhecer e entender a situação do mercado, analisando o ambiente externo, principalmente por meio de pesquisas. Corroborando com o que foi dito, seguem alguns trechos das entrevistas:

[...] comecei a fazer **pesquisas**, comecei a participar de congressos pra saber quais seriam as novas fronteiras da computação. Qual seria o futuro da computação? Comecei a me interessar em começar a

fazer o doutorado, e nos encontramos [...] e logo que a gente se encontrou a gente resolveu se juntar. (GAMA 1)

[...] a gente faz toda a cadeia, todo o caminho, pensa no uso, no conceito. [...] Não adianta a gente fazer algo com uma tecnologia que está muito à frente, nós temos que fazer algo que está mais próximo, mais perto do que é uma realidade brasileira, uma realidade regional, local. Existe toda essa cadeia, todo esse estudo, você tem pesquisa, **fazem pesquisas comerciais**, não é o meu caso, eu sou mais de tecnologia, mais pesquisa, mas existe o (nome da pessoa suprimido), que ele faz a **pesquisa mercadológica** [...]. (GAMA 2)

Infere-se que os produtos não surgem sem um bom planejamento e muita pesquisa. A busca de tendências do mercado é aparente e acontece antes de uma decisão de novo produto; essas tendências só são observadas por meio da realização de pesquisas e olhar atento das empresas ao que está acontecendo no mercado. Uma das tendências observadas ilustra esse cuidado.

De uns anos pra cá, começou a haver uma ruptura entre as pessoas que seguem as mídias tradicionais e as pessoas que seguem as mídias *on-line*, internet. Então existe um público digital e um público analógico. (GAMA 1)

Além da busca de tendências e intensa pesquisa tecnológica, o processo de desenvolvimento de novo produto nessa indústria tem como característica ocorrer de maneira horizontal, em que toda a equipe envolvida participa, opinando e contribuindo com o desenvolvimento da nova solução. “Inicialmente, se há um *briefing*, um objetivo do projeto, a gente procura discutir isso logo que ele entra, define alguns pontos fracos do projeto, eu sempre **mantenho um diálogo** muito aberto com a (nome da pessoa)” (IOTA 2).

A minha **equipe sempre trabalha de forma totalmente integrada**, desde o primeiro dia a gente faz *brainstorming*, conversa, analisa. E nós não tomamos uma decisão aqui que não é feita pelo proprietário, que é o meu caso, a decisão é feita em equipe. Tudo é discutido, a gente discute detalhes de botões, detalhes de usabilidade [...]. (DELTA 1)

Esse trabalho da equipe acontece por meio de reuniões de *brainstorming*, em que as ideias são concebidas e sua viabilidade discutida.

Concepção da ideia, onde todos se reúnem, porque é o que todos gostam de fazer geralmente, e aí ali a gente faz as **reuniões de criação**, onde as ideias muitas são jogadas fora, “você está viajando, imagina”, outras, “nossa, isso é legal, vamos guardar [...] isso agora a gente vai fazer.” (IOTA 1)

Depois que as ideias foram discutidas no grupo, a próxima etapa é a avaliação da viabilidade do projeto em termos financeiros e de prazo.

Aí a produção vai fazer todo um levantamento desse escopo, tudo o que eu preciso para produzir isso para atender a essa venda, a partir do momento que isso foi levantado passa para o administrativo e esse administrativo então vai **viabilizar**, inclusive financeiramente fala assim, “Nós não temos como produzir, isso daqui vai custar 1 milhão, nós temos 100 mil no caixa, esqueça, então nós não vamos fazer tudo, vamos fazer só aquele pedacinho, é possível, não é”, então se discute essa **viabilidade econômica**, enfim, **de prazos** inclusive [...]. (IOTA 1)

O desenvolvimento de um produto nesse setor passa por etapas simples; contudo, analisadas com cuidado para que a produção seja de um produto rentável, em muitos casos, com um longo período de produção. Ponto este que é importante sobre o desenvolvimento de novos produtos. A intensa pesquisa e planejamento ampliam o tempo de desenvolvimento de produto, “[...] a gente ficou 3 anos desenvolvendo essas soluções [...]” (GAMA 1).

Em outra empresa, o mesmo tempo é apontado pelo gestor para o desenvolvimento do produto, o qual passou por um longo período de pesquisas, segundo o entrevistado *Alfa* 1 foram 3 anos para desenvolvê-lo.

As pesquisas não incluem apenas questões tecnológicas, a análise dos requisitos do produto diante do consumidor e de suas necessidades é uma prática intensa e referenciada pelos respondentes. Enquanto falava sobre o desenvolvimento de um dos produtos, o gestor, líder de uma das empresas disse:

já tinha [...] uma dissertação de mestrado de um *software* que pudesse atender a esse desafio [...]. Esse pesquisador que fez o mestrado [...] era um dos coautores do nosso *software*. [...] Quando nós começamos a desenvolver, o instituto (nome suprimido), começou a levar a gente para congressos. E nessas idas para congressos nós tínhamos que escrever artigos. E aí quando a gente escrevia artigo e ia lá na frente, lá no auditório falar do que a gente estava fazendo, **a gente tinha contato com 30, 40, 50, 70 empresas**, pessoas, participando da palestra. E esse pessoal [...] trazia para a gente uma série de informações do mercado, **o que ele**

esperava ver, o que era mais interessante. [...] foi uma fonte muito grande de informações para que nós pudéssemos acertar a concepção do produto. (ALFA 1)

A participação dos clientes no processo de construção de um produto é notável e mencionada como parte importante do processo também nesse outro produto:

Depois dessa fase de *brainstorming* e tal nós vamos daí **fazer a análise no próprio consumidor**. Você usaria se fosse dessa forma? Então nós trabalhamos primeiro com **prototipagem**, como é que eu começo um produto meu, antes de ir para a parte de codificação tudo eu **desenho as telas** ou muitas vezes algumas delas e **mostro para as pessoas** e conto, **o que você acha disso**, como é que isso. Eu trabalho num **modelo interacionista com o consumidor** para saber se ele também gosta e a minha equipe faz a mesma coisa interna, então é um trabalho totalmente equipe, 100%. (DELTA 1)

[...] a gente desenvolveu o produto, **envolveu clientes**, criamos versões beta, testamos, avaliamos o produto e em seguida, [...] como é que nós vamos fazer o *start up* disso no mercado. **Degustação. Começamos a colocar nas empresas e vamos falar com os influenciadores.** (DELTA 1)

Essa é uma etapa importante, a qual mostra a interação de maneira direta com o consumidor, buscando suas impressões sobre o produto para melhorá-lo posteriormente. Essa é uma das ações da formulação e implementação de uma estratégia de novo produto que se destaca nessa indústria. Esse modelo interacionista favorece o atendimento das requisições feitas pelos clientes.

Partindo para a implementação, chega-se a entrada do produto no mercado, a qual em um dos casos teve respaldo de um grande instituto, reconhecido na área. Isso demonstra a qualidade técnica e científica do produto, reforçada pela parceria com esse instituto. O extrato de uma das entrevistas aponta isso:

[...] começamos a atender empresas grandes logo de cara, por conta da parceria com [...] um instituto renomado, e o nome [...] era muito forte, então ajudou a gente no acesso ao mercado. [...] quando fomos para o mercado, a gente estava com um produto muito benfeito e uma empresa, um instituto de renome junto com a gente. Isso ajudou a gente a conquistar logo grandes empresas [...]. (ALFA 1)

Esse apoio pode ser sinal de reiteração das qualidades do produto, infere-se que o auxílio de uma marca forte aliada às qualidades do produto conferiu sucesso à entrada deste no mercado. Ainda sobre essa etapa do processo, tem-se que:

Quando a gente chegou no mercado, cada vez que eu fui aplicar meu produto o meu cliente pedia: “Olha, o teu *software* atende 90%, mas tem 10% de coisas que eu faço aqui e que ele não faz, você tem como fazer?”. Aí eu tinha que fazer. Eu customizava. E, à medida que eu fui conquistando novos clientes, o *software* foi ganhando novos requisitos. (ALFA 1)

Encerra-se essa discussão sobre a estratégia de marketing inferindo que de uma maneira geral a amostra pesquisada parece ter um processo definido para a formulação e implementação da estratégia de marketing, embora na maioria dos casos não apresente a formalidade de um planejamento. Com exceção da empresa *Iota*, que durante a entrevista mostrou preocupação com a formalização, assim como em seguir o planejamento:

[...] quando você fala de planejamento, você envolve pessoas, então por isso que [...] eu gosto de ser metódico, mas tem horas que eu grito para a (nome da pessoa), “[...], a gente precisa conversar com o pessoal, reunir o pessoal para dar diretrizes novamente”, porque eu acho que é muito fácil esquecer o planejamento. Quem está dentro do processo e não cuida não está só gerindo, é muito fácil. (IOTA 2)

Amplamente pode-se dizer que a amostra forma e implementa suas estratégias de novos produtos de maneira simples, porém com um elevado grau de comprometimento com a consecução de uma estratégia de novo produto capaz de satisfazer o mercado. A formação da estratégia de marketing de maneira simples é característica de empresas pequenas (JOCUMSEN, 2004).

O Quadro 17 resume a formulação e implementação da estratégia de novo produto na indústria desenvolvedora de *software*.

| | |
|--|--|
| Formulação e Implementação da Estratégia de Marketing (novo produto) | |
| 1. | Busca de tendências, pesquisas de mercado e informações técnicas ou tecnológicas |
| 2. | Brainstorming |
| 2.1 | Avaliação das ideias |
| 2.2 | Viabilidade técnica e mercadológica |
| 3. | Produto, teste ou primeira versão |
| 3.1 | Entrega ao consumidor (teste) |
| 3.2 | <i>Feedback</i> |
| 4. | Alterações ou lançamento de novas versões das soluções. |

QUADRO 17 – A FORMULAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA DE MARKETING EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE SOFTWARE

FONTE: A AUTORA.

O Quadro 17 é resultado das análises efetuadas durante esta pesquisa. Ele pode ser comparado ao modelo apresentado por Jocumsen (2004), o qual é simplificado e foi elaborado por meio de pesquisa em pequenas empresas, o mesmo público-alvo deste estudo. O ponto de maior convergência entre os modelos está na etapa chamada por Jocumsen (2004) de busca de informações/pesquisa, a qual aqui é chamada de busca de tendências, pesquisas de mercado e informações técnicas ou tecnológicas. Nesse momento é que as empresas com o objetivo de entregar valor para o cliente buscam preparar uma estratégia capaz de satisfazer as necessidades dos consumidores encontradas nas pesquisas. Infere-se que as organizações tentam por meio de pesquisas e um relacionamento próximo aos consumidores entender o que eles precisam e de que maneira é possível entregar isso a eles.

Jocumsen (2004) afirma que na referida etapa as empresas realizam pesquisas de marketing, buscam informações técnicas e do ambiente. Da mesma maneira, identificou-se neste trabalho uma busca intensa de informações no mercado, sejam elas técnicas, referentes ao ambiente ou ao consumidor.

É possível inferir também que embora exista pouca formalização, o processo da estratégia de marketing, nesse caso de um novo produto, quando observado em micro e pequenas empresas do setor em questão, apresenta uma grande preocupação com as necessidades dos clientes, corroboram com essa afirmação Malecki e Poehling (1999) citados por Barnett e Storey (2000, p. 317) quando dizem: “A importância dos consumidores como recursos

informacionais para o desenvolvimento de novos produtos [...] tem sido percebida”.

Ao final da apresentação dos resultados sobre formulação e implementação da estratégia de marketing, faz-se coerente demonstrar uma comparação (Quadro 18) entre o fluxo para formulação e implementação da estratégia de marketing, sugerido nesta pesquisa, e o modelo de Menon *et al.* (1999).

| Menon <i>et al.</i> (1999) | Sugestão deste trabalho |
|---|--|
| Antecedentes: Centralização Formalização Cultura Inovadora | |
| Processo: Análise da situação Abrangência Ênfase nos ativos e competências de marketing Integração funcional Qualidade na comunicação Comprometimento com o consenso da estratégia Comprometimento com os recursos da estratégia | Inovatividade Processo: Busca de tendências, pesquisas de mercado e informações técnicas ou tecnológicas. <i>Brainstorming</i> Avaliação das ideias Viabilidade técnica e mercadológica Produto, teste ou primeira versão Entrega ao consumidor (teste) |
| Resultados: Criatividade da estratégia Aprendizagem organizacional Desempenho no mercado | Alterações ou lançamento de novas versões das soluções. |
| Variável de Controle: Turbulência | <i>Feedback</i> |

QUADRO 18 – COMPARAÇÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA COM O MODELO DE MENON *et al.* (1999)
FONTE: A AUTORA.

Embora não exista uma ligação direta entre os modelos, e que o número de variáveis e a complexidade do modelo de Menon *et al.* (1999) sejam maiores, a comparação demonstra que no universo das empresas de pequeno porte o processo da estratégia de marketing também obedece uma lógica encadeada. Vale lembrar que o processo da estratégia merece ser constantemente revisto e ampliado, uma vez que empresas desse porte têm uma boa representatividade no mercado, logo são importantes na economia.

Nota-se que com relação aos antecedentes, o condutor da pesquisa aqui desenvolvida foi a inovatividade, a qual corresponde à cultura inovadora de Menon *et al.* (1999). No que concerne ao processo, fica claro a presença da análise situacional, na busca de informações no mercado; à abrangência,

quando há um esforço em fazer *brainstorming*, gerando uma série de ideias, entre as quais, algumas são as escolhidas. Os demais elementos do processo descritos por Menon *et al.* (1999) não foram alvo de identificação nesta pesquisa. Entretanto, pode-se afirmar que de acordo com o observado, esses elementos estão presentes no processo, contudo não foram detalhados nesta pesquisa.

Com o objetivo de contrastar o que Menon *et al.* (1999) chamaram de variável de controle com uma variável da mesma natureza sugerida nesta pesquisa, pode-se atestar que o *feedback* funciona no mesmo sentido. Já que traz do mercado informações capazes de modificar os produtos da empresa.

O último ponto de análise é o elemento “alterações ou lançamento de novas versões das soluções”. Este é fruto do controle exercido pelo *feedback* e é garantido por meio da aprendizagem organizacional.

No próximo item são apresentados os resultados e a discussão sobre a capacidade inovadora.

5.2 RESULTADOS SOBRE CAPACIDADE INOVADORA

O desenvolvimento de *software* de uma forma geral envolve inovação, ela está presente na concepção do produto ou nos processos subsequentes, como nas customizações do produto. Todas as empresas pesquisadas apresentaram algum tipo de inovação. Alguns produtos foram pioneiros, absolutamente novos para o setor de aplicação, ou ainda desenvolvidos em plataformas inovadoras. Assim, pode-se dizer que todas as empresas tinham uma cultura inovadora ou, em outra nomenclatura, possuíam inovatividade, a qual, como já apresentado aqui, é “a noção de abertura a novas ideias, como um aspecto da cultura da empresa” (HURLEY e HULT, 1998, p. 44).

Isso é perceptível na fala dos entrevistados: “Então a gente foi muito pioneiro na norma” (ALFA 1) – nesse caso, o *software* desenvolvido auxilia a indústria no cumprimento de uma norma. Ou “inovação é o nosso nome” (GAMA 2), refletindo o caráter inovador do negócio.

As afirmações corroborando a inovatividade como característica do setor seguem:

A inovação para nós é uma coisa que está no DNA. Você já percebe pela história do produto (nome suprimido) que a gente estava num meio propício à inovação, dentro de um laboratório de pesquisas. (ALFA 1)

Dados coletados em material fornecido pela empresa confirmam a declaração do entrevistado quando falam que essa é uma empresa constituída “com base na inovação” (DADOS SECUNDÁRIOS EMPRESA ALFA).

Em outra empresa, foi dito: [...] a inovação tá em tudo que a gente faz, nós somos uma empresa inovadora [...] (DELTA 1). Na empresa *Iota*, a comprovação está neste extrato:

Nesses 3 anos, a gente desenvolveu muitos modelos, muitos negócios, grande parte inovador, outros não, bem dentro do que já existe no mercado, a gente passa a ser mais um a oferecer, talvez de uma forma diferenciada no *layout*, com algumas características próprias, mas grande parte dos nossos produtos foram pensados em cima daquilo que não existia e que a gente acreditava que para a educação iria ser bacana. Mas nós nunca pensamos assim: “estamos fazendo inovação”, não existia esse discurso empresarial, simplesmente somos professores, temos boas ideias e vamos produzir essas boas ideias e levar para o mercado. (IOTA 1)

Neste último caso, as pessoas, mesmo sem saber que estavam conduzindo um negócio inovador, apresentam características de inovatividade. Com o passar do tempo, a palavra inovação começou a fazer parte do vocabulário da empresa.

Em contrapartida, a pessoa entrevistada na associação mostrou preocupação quando o assunto é inovação no setor. Quando questionado sobre a possibilidade de inovação nas empresas de desenvolvimento de *software* de gestão, a resposta do entrevistado foi: “É possível, mas eles têm uma dificuldade muito grande” (ÔMEGA 1). Ainda complementa: “Eu fico muito preocupado [...] com esse pequeno empresário [...]. A tendência, os números dizem que ele vai sumir, esse pequeno. Por quê? Porque ele não tá inovando”. (ÔMEGA 1). Diz também:

Eu acho que se conta na palma da mão as empresas que realmente proporcionam um ambiente inovador. Ambiente inovador é você falar assim, olha: “Em pelo menos um dia na semana, e você escolhe, você não precisa vir pra empresa, [...], e você vai poder inovar. Entendeu? E eu tô te dando x reais aqui, x mil reais, tá aqui, pra você, tá aqui o dinheiro. Inove. (ÔMEGA 1)

Acompanhando a preocupação com referência à inovação, está a opinião do entrevistado quanto à necessidade de inovar: “Você tem que inovar, você tem que ter uma gestão melhor dentro da empresa, [...] tem que desenvolver um produto diferenciado” (ÔMEGA 1).

Por outro lado, tem-se a revelação de uma indústria que inovou em muitos aspectos no início de suas atividades e busca manter sua inovatividade por meio de melhorias nos produtos ou até mesmo quando cria novos produtos.

Então, desde a concepção do negócio, a nossa ideia era ter um produto e não um... fazer uma prestação de serviço de homem/hora, como a maioria das empresas fazem. A inovação sempre esteve presente tanto no *software*, nos aspectos técnicos, onde a gente criou funcionalidades diferenciadas, utilizamos as mais modernas ferramentas para poder dar nesse *software* assim uma diferenciação. (ALFA 1)

No começo da empresa em 98, 99, quando a gente ia para os congressos e a gente mostrava o nosso *software*, o pessoal que via o nosso *software*, eles davam um *feedback* muito interessante para nós. Eles falavam assim: “eu nunca vi um *software* tão bonito quanto esse”. Por que eles falavam isso? Porque a gente estava desenvolvendo esse *software*, já naquela época, ele dentro do *Windows* [...] E isso é inovação também. *Design* sempre esteve presente nesse *software*. Então, nos aspectos técnicos, nos aspectos de *design* a gente sempre inovou. (ALFA 1)

Muitas pequenas empresas do ramo apresentam produtos inovadores, talvez algumas demorem mais para desenvolver produtos totalmente inovadores. O fato é que, em algumas empresas, o negócio permite maior criatividade nos produtos, como é o caso de empresas desenvolvedoras de aplicativos para *smartphones* ou de *softwares* relacionados à educação. Para estes há uma liberdade maior de criação e o sucesso de vendas desses produtos depende diretamente da inovação e da criatividade, é a inovação aparente. O que não significa dizer que as demais não são inovadoras, apenas que a inovação dessas empresas está em outros aspectos, como nos processos, por exemplo.

Softwares de gestão também podem ser criativos, porém devem obedecer a algumas legislações, e isso pode limitar a criatividade do desenvolvedor. Um *software* de gestão deve ser antes de tudo eficaz, precisa emitir notas fiscais, controlar estoques, apresentar relatórios gerenciais.

Nesses casos, a inovação está nos processos de desenvolvimento, programação, hospedagem ou nas estratégias da empresa. A questão é que a inovação não está apenas em uma ideia absolutamente nova, ela está também em novos processos, novas práticas de marketing, por exemplo. A fundamentação teórica deste trabalho aponta isso. Wang e Ahmed (2004) fazendo levantamento com diferentes autores mostraram algumas dimensões em que a inovação pode estar, essas podem ser: produto, mercado, processo, comportamental e estratégica. Percebe-se isso diante das afirmações:

Eu acho que primeiro a gente tem que separar o que é inovação do que é invenção. [...] Normalmente, quando você quer inovar, você conversa com as pessoas e ela fala: “Nossa, mas eu não consigo criar nada do zero”. Mas será que precisa criar alguma coisa do zero pra inovar? Eu acho que não precisa. [...] Porque você tem um monte de invenção que não serve pra nada. Pra mim, inovação é o quê? O que você inventa e coloca no mercado. E vende, e fatura, e resolve o problema de alguém. Isso é inovação. (ÔMEGA 1)

[...] inovação se dá aí, ela é incremental no sentido de dar esse novo formato para usos de tecnologias diferentes. Então aí mora a inovação, é uma inovação tecnológica, incremental e de apresentação de produto pro mercado. (DELTA 2)

“[...] então eu acredito que a inovação a gente tem diariamente [...]. Todas as novas funcionalidades, os novos fluxos que a gente desenvolve, ele cabe em uma inovação” (SIGMA 2).

Nos processos a gente inovou também porque... a maioria dos produtos que eram lançados até 2005 mais ou menos você construía o produto com os programadores diretamente utilizando o código. Você programava todos os detalhes do produto e aquilo se tornava um bloco que não era reutilizável. (ALFA 1)

[...] nós não inventamos rede social nem rede digital, nem processo de aprendizagem a distância, isso não foi inventado por nós, mas a inovação se dá na forma pela qual ou no jeito que essas coisas se conectam. Então é muito mais, ela é uma inovação de apresentação de integrada de produto. Ela não necessariamente um produto 100% inovador, é novo no mercado [...]. (DELTA 2)

Cada coisa que a gente fazia no *software*, a gente olhava e falava assim: “Será que isso aqui poderia ser utilizado por algum outro *software* da gente ou de outra empresa fora daqui?” “Ah, pode ser, poderia ser utilizado.” Então a gente criava um componente para aquilo, como se fosse uma peça, e a gente colocava essas peças para serem vendidas separadamente na *internet*. E essas peças que

eram vendidas como componentes na *internet* a gente já exportava para 70 países em 2006. (ALFA 1)

Aí nós separamos a empresa. Em 2006 a gente tinha criado uma empresa só para vender os componentes, e aí eu e meu sócio nós combinamos: ele iria ficar responsável pela empresa de componentes e ia seguir a vida dele com aquela empresa. E eu iria ficar sozinho com a empresa que desenvolveu o *software*. (ALFA 1)

Isso foi graças à visão inovadora de desde o começo do desenvolvimento desse *software*, gerar subprodutos, gerar algo que fosse reutilizável. (ALFA 1)

Estão expressas nesses extratos algumas formas de inovação das empresas, identifica-se a inovação estratégica no caso da empresa *Alfa* que decide gerar subprodutos, o que é algo positivo devido à decisão posterior em dividir a empresa. Percebe-se também a inovação em processo quando a empresa *Alfa* utiliza uma programação diferente daquela utilizada na época.

Todas essas formas de inovar expressam a capacidade inovadora das empresas, a qual é fruto de um ambiente propício à inovação, ou de uma empresa que possui inovatividade. A capacidade inovadora nesse setor pode ser definida como o esforço das empresas em desenvolver e ofertar produtos capazes de entregar benefícios ao consumidor. Tais produtos são dotados de atributos vistos como novos e é essa novidade que determinará o valor para o cliente.

Durante as entrevistas, ficou claro que existe a consciência entre as empresas de que a inovação deve ser vendável, rentável. Algumas ideias podem ser ótimas, extremamente inovadoras, mas caso não sejam identificadas como rentáveis, aceitas pelo mercado, não devem ser desenvolvidas. Os entrevistados dizem: “As ideias [...] que o mercado pode absorver” (ALFA 2).

[...] a gente sempre foi inovador, mas a gente hoje está bem mais maduro e consciente dos riscos da inovação. Então qual que é a principal diretriz da inovação? É aumentar a lucratividade de um negócio. Antigamente, a principal diretriz da inovação qual que era? Fazer alguma coisa muito legal. Então, antigamente era alguma coisa mais romântica. Entende? Você inova, poxa, que legal, fizemos isso, só nós. Hoje a gente só pensa em inovação à luz do mercado. Tá, a ideia é muito boa e tal, mas o quanto isso vai gerar de lucro no final do ano? (ALFA 1)

[...] e nós sempre analisamos o seguinte, o que nos diferencia e cria vantagem. Que não adianta diferenciar e não criar vantagem, então sempre nós pensamos dessa forma, então este produto o que diferencia e o que que cria vantagem pra nós e benefício pro cliente. (DELTA 1)

Inovação não adianta você simplesmente ter uma ideia e achar que aquilo é bacana, a inovação é a partir de um desafio você criar ideias, das ideias você transformar aquelas ideias, verificar quais são as melhores e essas ideias você verificar se elas são implementáveis [...]. (DELTA 1)

Há uma preocupação quanto à implementação da ideia: a criação de vantagem competitiva. Esses trechos mostram questões práticas ligadas à capacidade inovadora das empresas, as quais mesmo sendo pequenas têm esse como fator decisivo para o desenvolvimento das ideias.

Vale dizer que isso não mostra uma postura rígida e de não valorização das novas ideias, pelo contrário, as novas ideias são incentivadas, discutidas e melhoradas, e caso sejam rentáveis serão dentro da capacidade produtiva da empresa desenvolvidas. Quando questionados sobre como eram tratadas as novas ideias, os entrevistados disseram que:

Quando nós temos uma nova ideia para o produto a gente procura alinhar entre a parte gerencial da empresa, diretoria da empresa, pra explorar aquela ideia e, geralmente, nós procuramos sempre aplicar as ideias boas. (ALFA 2)

“[...] por mais esdrúxula que possa parecer a ideia pensa numa maneira de resolver [...]” (ALFA 1).

A gente valoriza todas as ideias trazendo para uma reunião, basicamente, e fazendo um grande *brainstorm* dessas propostas. O pessoal fala que tal a gente fazer isso? Ah, tá bom, então a gente vai para a sala de reunião, pega um quadro, começa a colocar ideias, começa a precificar isso, começa a fazer engenharia disso. Faz o processo de crítica disso de uma maneira muito organizada. Por que muito organizada? Porque uma reunião de inovação ela tem 3 momentos e que eles são cíclicos. Primeiro momento é quando o pessoal vem e eles livremente dão as ideias. Um aumenta a ideia do outro, mas não vale criticar e não vale pensar como é que vamos resolver. É o primeiro momento. Essa estratégia a gente chama de estratégia do pensamento de (Disney), vem da neurolinguística. É um modelo que se aplica para inovação. (ALFA 1)

[...] todas as ideias que a gente tem a gente quer por em prática, a gente não quer guardar, então muitas vezes a gente acaba até se transformando em mil para poder dar conta daquilo. Acho que

principalmente com a experiência desses 3 anos e meio a gente tem aprendido que nós precisamos de mais planejamento, não dá só para ter ideia e vamos colocando em prática do jeito que a gente tem vontade [...]. (*IOTA 1*)

É ideias sempre surgem né? [...] então às vezes eu estou mexendo no sistema, [...] eu acho que a gente poderia mudar esse processo, eu tenho uma funcionalidade nova. Eu chamo ou o pessoal do suporte ou o pessoal do desenvolvimento, a gente enfim amadurece um pouco essa ideia, e gera um (*Card*) que a gente chama [...]. (*SIGMA 2*)

[...] os meninos do desenvolvimento eles têm alguma ideia, eles desenvolvem e mostram para o (*nome suprimido*), então assim sempre tem um amadurecimento, não é nada formalizado, a gente não tem uma caixinha de ideias assim, mas sempre surge, o pessoal comenta entre os colaboradores, verifica se é uma boa ideia ou não, aí a gente aplica ou não. (*SIGMA 2*)

[...] aconselho bastante ter ideia [...] a gente não consegue aplicar todas as ideias, né? Então a gente tem que colocar em um nível aí de prioridade, até tem alguns, eu deixo algum tempo livre para eles pensarem em algumas coisas deles diferentes [...] e já surgiram coisas bem interessantes [...]. (*SIGMA 1*)

Essa ideia, até como era o tempo livre dele, ele fez. [...] e trouxe, “oh [...] eu trouxe isso aqui [...] vê o que você acha”... daí eu já trouxe mais algumas ideias, [...] o pessoal já trouxe outras ideias [...] Então depende de né, tem ideias que surgem para a gente já incluir em *work flow*, e tem ideias que surgem nesse momento livre que a pessoa tem, tem muita ideia que não vai para a frente [...]. (*SIGMA 1*)

Quando a questão foi sobre a viabilidade das ideias, um dos entrevistados disse:

A gente discute, a gente tem uma metodologia de avaliação do esforço [...], então a gente tem já o nosso cronograma, dos nossos clientes que têm os desenvolvimentos específicos [...], e a gente já tem uma margem ali tanto para correção de *bugs* quanto para atendimento específico, para o próprio gerenciamento dos projetos [...]. (*SIGMA 1*)

Isso mostra que embora o processo de inovação deva ser constante, ele deve obedecer a algumas regras. Mesmo sendo um processo criativo e que deve ser livre, não é possível fazê-lo sem pensar na viabilidade técnica, financeira e temporal. O tempo é apontado como um fator que atrapalha a capacidade inovadora da empresa, segundo o coordenador de produção da *Iota*:

[...] você pode ser inovador em muita coisa, mas quanto menos tempo você tiver, acho que a inovação, sei lá, o teu tempo entra por uma porta e a inovação sai pela janela, porque você está atrasado com o projeto, acho que é basicamente isso [...]. (IOTA 2)

Mesmo assim, o processo de criação é constante e valorizado nas empresas, nota-se isso a partir de alguns extratos das entrevistas: “[...] as ideias fluem o tempo todo” (GAMA 2); “[...] é superconstante o processo criativo [...]” (GAMA 1); “[...] a gente tem uma prática diária de reuniões de *brainstorming*, por exemplo, de criatividade. Então é superestimulado” (GAMA 1).

Essa valorização da inovação faz parte de uma consciência de que o mercado pede renovação e que inovar é condição para manter-se no mercado. “[...] eu tenho que me preparar, porque vai morrer esse mercado, então eu tenho que ter novos produtos” (BETA 1).

[...] a gente está sempre buscando o que vão ser as tendências à frente [...] a empresa não pode parar, você não pode simplesmente botar uma tecnologia, usar essa tecnologia e ficar acomodado. Ela vai ter uma vida útil [...]. (GAMA 2)

“Ela pode ter um produto hoje que é inovador, daqui a 2 anos não é mais inovador. Se ela não tiver um processo interno de inovação e criação de novos produtos, em 2 anos o mercado que ela tinha está 0 e vai embora” (BETA 1).

Existe consciência por parte das pequenas empresas sobre a necessidade de inovar, fazendo com que elas procurem capacitação, “[...] a gente está participando de vários cursos de inovação [...]” (SIGMA 2); além de constante pesquisa:

então nós vamos desenvolver uma empresa, produtos para essa área aproveitando essa tendência. Uma das grandes fontes de inspiração é a gente visualizar o que está sendo feito nesse campo nas grandes universidades do mundo e nos países desenvolvidos. Então, primeiro a gente captou a tendência principal e, segundo, a gente fica de olho em tudo, antenado todo dia, várias vezes por dia a gente está consultando notícias das universidades e dos países mais desenvolvidos das empresas [...] do mundo todo, a gente está o tempo inteiro captando o que estão fazendo, o que estão experimentando. (GAMA 1)

O esforço das empresas, contudo, parece encontrar barreiras. Existem problemas a transpor com relação à aceitação das inovações no Brasil.

A gente conseguiu uma coisa, uma certeza: a mentalidade do brasileiro é muito difícil pra inovação. Mexer com inovação no Brasil é uma coisa superdifícil. Superdifícil. Mostrar algo que ainda não existe pra ele comparar, ter como referência, é uma perda de tempo. O empresário sabe que o Brasil não tem essa tradição de inovar, então que ele faz, ele espera ver algo inovador lá fora. Ele tá sempre curioso, querendo ver a inovação, mas que seja testada lá [...], ele quer ver os resultados daqui primeiro, antes de ele se arriscar. Mais do que isso, ele sabe que quando a coisa é nova, ela entra com um valor lá em cima, e depois que ela vai caindo. Então ele espera primeiro que a inovação se dissemine, pra que o preço também caia, pra que ele não seja o financiador da inovação. [...] Então isso pra nós, os empresários inovadores, é muito complicado. Porque o teu cliente em potencial ali, no Brasil, não tá disposto a pagar o custo da inovação. (GAMA 1)

Apesar das dificuldades, pode-se chegar a conclusão de que a capacidade inovadora das pequenas empresas de *software* pesquisadas existe em boas proporções, garantindo sua sobrevivência no mercado. Os dados mostram o esforço das empresas na busca constante de informações e no desenvolvimento de suas capacidades, sempre dentro da realidade de cada organização. Em contraste com a teoria, considerando o modelo de Hurley e Hult (1998), aspectos referentes às características processuais e estruturais, entre eles a inteligência de mercado e o planejamento, estão presentes nos processos das empresas e possuem um papel de interferência na capacidade inovadora. Ou seja, a inteligência de mercado ou busca de informações e olhar atento ao que está acontecendo no ambiente externo e principalmente como o consumidor fornece subsídios para o desenvolvimento da capacidade inovadora, assim como o planejamento. Quanto às características culturais, também referenciadas por Hurley e Hult (1998), identificam-se o foco no mercado, aprendizado e desenvolvimento e a tomada de decisão participativa. Essas características são culturais e dessa forma influenciam diretamente a inovatividade, a qual gera influência na capacidade inovadora da empresa.

Vale lembrar que esse setor possui um grande número de empresas de pequeno porte e que estas trabalham para romper barreiras impostas pelo tamanho, sejam elas financeiras ou de recursos humanos.

Ainda assim essa capacidade inovadora pode ser aumentada, é necessário buscar maneiras de incluir a inovação em algumas empresas, principalmente àquelas voltadas ao desenvolvimento de *softwares* de gestão, as quais, conforme observação dos dados, são as que inovam com menor intensidade.

5.3 RESULTADOS SOBRE VALOR PARA O CLIENTE

O valor para o cliente nesta pesquisa é analisado sob a perspectiva da empresa e tem como definição constitutiva a que segue: “Valor para o cliente é a troca entre os benefícios totais percebidos e os sacrifícios totais percebidos” (NASUTION e MAVONDO, 2008, p. 480). Dessa forma, toda a discussão aqui feita será baseada principalmente nessa definição, assim como nas teorias que a complementam.

Já nas primeiras palavras de *Alfa 1* é possível detectar a presença dessa definição, ele diz: “[...] a ideia era desenvolver um *software* para atender a uma norma nova na época [...]”. O fato de desenvolver um produto pensando em uma necessidade específica dos clientes mostra a preocupação inicial dessa empresa com o mercado em que pretendia atuar. A empresa nasceu para suprir essa necessidade, ou seja, para entregar um produto útil e que quando recebido pelo cliente pudesse conferir algo esperado por ele.

Na sequência estão outros extratos de entrevistas que demonstram a mesma preocupação: “Quando é que nós identificamos oportunidade, as pessoas não têm mais tempo [...]” (*DELTA 1*). A partir do momento em que a necessidade foi detectada, surgiu uma oportunidade de negócio, nesse caso a possibilidade de desenvolver um *software* capaz de facilitar a vida do usuário.

Infere-se que as empresas querem levar uma solução para um problema do consumidor. Em outro trecho, o mesmo entrevistado diz: “[...] nós desenvolvemos ela pensando em resolver o problema das empresas [...]” (*DELTA 1*).

Após a necessidade ser identificada pelos empresários, existe a preocupação em oferecer algo que realmente esteja em consonância com aquilo que o consumidor imagina, já que, segundo um dos entrevistados, “o

benefício é o que o cliente percebe como benefício pra ele” (ÔMEGA 1). Partindo dessa afirmação, pode-se dizer que nem sempre aquilo que a empresa fornece está de acordo com o que o cliente quer ou entende como benefício. Existe aí um esforço das organizações para equilibrar o pensamento da empresa e do cliente. Essa tentativa foi identificada nas entrevistas, e é feita por meio da participação dos consumidores na construção dos produtos.

Com a participação do cliente, o produto é melhorado. Um dos entrevistados diz: “o produto tem que ser pensado de maneira diferente, ele tem que ser adaptado (ALFA 1)”. É a necessidade do cliente alterando o produto para que este se adapte às suas exigências.

Cada cliente tem suas especificidades e precisa ser atendido. Em material publicitário de uma das empresas é ressaltado o serviço de customização do *software* para que este esteja em conformidade aos processos do cliente (DADOS SECUNDÁRIOS ALFA), confirmando as declarações anteriores referentes à adaptação do produto. Tudo isso retrata o compromisso da empresa com os interesses dos clientes, além disso, é dito que há flexibilidade nos serviços contratados para o bom atendimento do cliente (DADOS SECUNDÁRIOS ALFA).

Outras evidências aparecem quando o entrevistado *Alfa 1* fala sobre a customização do *software*: “[...]a gente altera o sistema para ele ficar mais de acordo com a necessidade de cada cliente, a personalização”. Outro entrevistado de empresa diferente também diz:

Customização, adaptação, inclusive desenvolvimentos, [...] necessidades que ou a gente percebe que o cliente precisa, e [...] oferece para eles uma venda um valor subsidiado, para financiar essa necessidade, ou então necessidades que o cliente tem, a gente investiga o cliente [...], faz uma avaliação das necessidades dele [...]. (SIGMA 1)

[...] a evolução programada, que seríamos nós que, enfim, queremos desenvolver algo novo, sem cobrar de nenhum cliente, e tem a personalização, que é um valor um pouquinho mais alto, que é algo específico para esse cliente. (SIGMA 2)

Essa interação da empresa com o cliente é relevante e notável nas afirmações que seguem:

[...] eles vão até os clientes, ou por uma solicitação do cliente, ou às vezes nós vamos oferecer alguma demanda que eles estão precisando, então é feita uma conversa para verificar quais as necessidades, se alguma funcionalidade nossa ela já atende, ou se até mesmo ela precisa ser de alguma forma customizada [...]. (SIGMA 2)

Quando a gente chegou no mercado, cada vez que eu fui aplicar meu produto, o meu cliente pedia: “Olha, o teu *software* atende 90%, mas tem 10% de coisas que eu faço aqui e que ele não faz, você tem como fazer? Aí eu tinha como fazer. Eu customizava. E, à medida que eu fui conquistando novos clientes, o *software* foi ganhando novos requisitos. (ALFA 1)

“O *software* foi ficando cada vez mais completo” (ALFA 1).

Para saber como desenvolver o *software*, nós imergimos dentro do “mundo” [...] e ficamos 3 anos [...] trabalhando lá dentro. Então a gente via como era o trabalho deles e a gente, a partir da conversa com os usuários em potencial, ia criando os requisitos [...]. (ALFA 1)

Destaca-se a parte final da fala que corrobora com o discutido anteriormente sobre a participação do consumidor ou usuários em potencial no desenvolvimento do produto. Outra característica relacionada ao valor para o cliente aparece nesse extrato da entrevista que é a preocupação com a qualidade do produto. Ela é expressa pela afirmação em material escrito fornecido pela empresa, no qual é dito que o mercado logo reconheceu o profundo conhecimento do campo de aplicação do produto e a sofisticação em termos tecnológicos (DADOS SECUNDÁRIOS ALFA).

Zeithaml (1988) discute valor percebido a partir de quatro pontos: (1) preço baixo, (2) valor é o que eu desejo em um produto, (3) valor é a qualidade recebida pelo consumidor em contraste ao preço pago, e (4) valor é o resultado da troca, ou seja, é o que foi recebido em troca daquilo que foi dado. Embora seja analisada nesta pesquisa a percepção do cliente sobre valor, é importante verificar se as empresas estão pensando de acordo com esses pressupostos, uma vez que é o consumidor que avaliará o valor entregue pela empresa. Dessa forma, se uma empresa não considera a avaliação dos consumidores sobre o valor dos produtos que entrega, dificilmente terá sucesso no mercado. Nasution e Mavondo (2008) constroem sua definição de valor na perspectiva da empresa, baseados no estudo de Zeithaml (1988). Os extratos que seguem são analisados à luz do primeiro significado de valor para Zeithaml (1988).

Nós tivemos uma visão muito errada comercial que repercute até hoje. [...] a gente tinha uma novidade muito grande na mão e ao invés da gente entrar no mercado com valor maior, mais elevado, nós colocamos o produto a um preço muito baixo. (*ALFA 1*)

Então, uma estratégia de preço muito baixo com um produto extremamente inovador, foi uma coisa terrível o que nós fizemos. Foi muito difícil a gente ir subindo o valor desse produto ao longo dos anos. (*ALFA 1*)

Então, o nosso produto tinha um superdiferencial no começo, mas, como a gente praticava um preço muito pequeno, a gente não conseguiu se capitalizar. Houve entrantes no mercado que tinham produtos, muito, muito, muito mais simples, uma fração do nosso produto, com preço mais elevado [...]. (*ALFA 1*)

Para Zeithaml (1988), valor é preço baixo, assim a autora quer pontuar que o consumidor deseja produtos com baixo custo; entretanto, isso nem sempre é possível. Na verdade, essa estratégia pode trazer problemas no futuro para a empresa. A empresa *Alfa* ingressou no mercado com preço baixo para seu produto, é fato que conquistaram bons clientes, por outro lado deixaram de lucrar com um produto que segundo *Alfa 1* é extremamente inovador. Tem-se um elemento do valor para o cliente que merece atenção e muito cuidado na concepção da estratégia.

Continuando a discussão sobre preço, outra empresa posiciona-se da seguinte forma: “Se ele quer pagar mais, ele tem que ter mais benefícios, mas eu tenho que atender também o cliente que quer pagar menos e ter menos benefícios, mas quer ter pelo menos aquele benefício básico” (*BETA 1*). Ou ainda: “Quanto mais benefícios, mais preço” (*BETA 1*).

As afirmações levam a pensar que existe uma diferença na ideia de preço quando analisada sob a perspectiva do consumidor e da empresa. Para o primeiro é possível que valor esteja ligado ao preço baixo, como sugere Zeithaml (1988). Contudo, se analisarmos as falas de *Beta 1*, o contrário é observado. Posto que oferecer mais benefícios significa cobrar mais do cliente.

Na sequência do conceito proposto por Zeithaml (1988) está que valor é tudo o que eu quero em um produto. Aqui, os anseios dos clientes devem ser atendidos, isso começa a ser feito quando um novo produto tenta suprir uma necessidade latente. Algo que já foi relatado anteriormente e é prática das empresas. Cabe ainda ressaltar que esse produto deve ser seguido de

características capazes de ampliar a satisfação do cliente. Esse esforço existe e é retratado da seguinte forma:

[...] a gente precisa aprender a manter os nossos clientes. Mantê-los satisfeitos com prazos, com serviços, com valores, com readequações, com implantação, com implantação benfeita, com levantamento de requisitos benfeitos. (ALFA 2)

Percebe-se a preocupação de entregar algo além do produto, conferindo ao consumidor maior satisfação. Segue outra afirmação: “[...] a expectativa é sempre fazer no tempo que o cliente estimou, se puder até antes, nunca depois” (GAMA 2).

Continuando com os elementos de valor apontados por Zeithaml (1988), tem-se: valor é a qualidade recebida comparada ao preço pago e valor é o resultado de uma troca entre o consumidor e a empresa. Esses elementos estão expressos nas afirmações: “A tecnologia favorece você tornar as coisas mais cômodas, mais rápidas, porque tempo é tudo, a gente precisa de tempo [...]” (GAMA 2). Quando esse entrevistado fala da tecnologia positivamente, está se referindo ao que os produtos desenvolvidos pela empresa são capazes de entregar para os consumidores, como a economia de tempo, ou na fala de Gama 1: “E essas tecnologias que nós estamos desenvolvendo, todas elas visam ao bem-estar da pessoa [...]” (GAMA 1).

A economia de tempo e o bem-estar proporcionado pela tecnologia são consequências do que o produto oferece, ou seja, é o que o consumidor recebe em troca do pagamento.

Outro benefício entregue aos usuários de *software* é que “[...] qualquer produto e o nosso, por exemplo, nesse caso faz isso, ele visa a uma melhoria na produtividade” (DELTA 1).

Quanto à qualidade do produto, a qual também é um elemento de valor percebido, foi possível encontrar as seguintes afirmações:

No setor de produção, a gente deixou um sócio específico para cuidar do controle de qualidade. [...] a gente tem uma pessoa responsável para que tudo aqui saia com muita qualidade. E o que é a qualidade? É atender àquilo que o cliente tem realmente como necessidade baseado naquilo que a gente concebeu. Então, se a gente concebeu o produto assim, é o que o cliente quer? Está saindo nesse formato? Então, dentro da educação, dentro daquilo que a gente acredita, nós conseguimos fazer o melhor, isso está atendendo o nosso cliente? E

o atender não é só entregar fisicamente, é atender mesmo. Principalmente na área de educação, o atender é se vincular humanamente [...]. (IOTA 1)

A qualidade vai além de um produto sem defeitos, está vinculada ao bom atendimento, à conformidade do produto com relação ao que o cliente pediu. O entrevistado *Sigma 1* disse: “[...] eu não vendo o meu *software* sem o serviço [...] eu sei que isso vai fidelizar o cliente, então se eu não tiver esse acompanhamento próximo, eu não fidelizo [...]” (SIGMA 1). Ou ainda, pode-se vincular a qualidade ao desempenho do produto:

Melhoria de resultado, porque seja uma personalização, uma melhoria patrocinada, você está melhorando o fluxo de trabalho do cliente. Seja você gerenciar o estoque dele, [...] você melhora o processo, diminui perdas, então todas as funcionalidades que a gente desenvolve, **geralmente melhora o processo. Isso gera um ganho financeiro ou que seja operacional para a empresa.** (SIGMA 2)

Quando o produto ajuda o cliente a atingir seus objetivos, melhorando seus processos, ele está desempenhando seu papel com qualidade. Ainda sobre qualidade, o bom atendimento faz diferença e ajuda na entrega de valor:

Eu acredito que o nosso diferencial é essa questão do atendimento. Você conhecer o teu cliente, você ver o que ele precisa e você estar sempre disposto a melhorar o seu processo; enfim, andar junto com o cliente, como uma parceria mesmo. (SIGMA 2)

A gente tem que estar muito próximo do cliente, e isso eu acho que é até o nosso, a missão e visão da empresa, ela está toda direcionada para isso, para atendimento. Você, “ah não, mas é uma empresa de *software* não sei o que”, o *software* é o de menos. O que importa é o atendimento, *software* a gente tem que fazer muito bem, claro. (SIGMA 1)

Quando a pergunta feita foi quanto ao resultado que essa proximidade com cliente pode gerar, a resposta foi: “Eu acho que é crescimento tanto para nós quanto para a empresa, que essa proximidade no nosso caso ela gera outros contatos [...]” (SIGMA 2).

O valor para o cliente inclui uma série de fatores que devem estar em equilíbrio, assim o consumidor conseguirá perceber esse valor de maneira positiva. No caso das empresas de *software*, o desejo é conseguir entregar “[...] resultado para o cliente [...] é um serviço que a gente presta com bastante

afinco assim, faz com o objetivo de trazer resultado realmente para o cliente, não só de vender o *software*” (SIGMA 1).

Esses fatores, capazes de fazer com que os clientes percebam o valor ofertado nos produtos, podem ser chamados de atributos do produto ou serviço. Voltando à teoria, o estudo de Parry *et al.* (2012b) elenca doze atributos, dos quais identifica-se a presença de seis nas afirmações dos respondentes desta pesquisa. São eles: qualidade do *software*, entender o consumidor, funcionalidade, relacionamento e serviço. Destes, os três primeiros estão entre os que receberam maior importância no modelo de Parry *et al.* (2012b). Esses atributos foram levantados com base nas entrevistas com consumidores, assim percebe-se que há sintonia entre clientes e gestores, já que alguns dos fatores apontados por clientes foram também citados pelos representantes das empresas.

Ao fim dessa etapa das análises, conclui-se que existe um grande comprometimento da indústria desenvolvedora de *software* com seus consumidores. A busca para entregar produtos de qualidade e capazes de contribuir para o bom funcionamento dos negócios dos clientes é intensa.

O próximo item relaciona todas as variáveis envolvidas no estudo.

5.4 INTERAÇÃO ENTRE FORMULAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA DE MARKETING, CAPACIDADE INOVADORA E VALOR PARA O CLIENTE

Neste item, a proposta é analisar as práticas das empresas e construir a relação entre formulação e implementação da estratégia de marketing, capacidade inovadora e valor para o cliente. A teoria existente sobre essas relações foi discutida no item 2.5 deste trabalho, muitas vezes apresentou-se fazendo a conexão de apenas duas variáveis, mas foi também identificada a relação entre as três no estudo conduzido por Parry *et al.* (2012a), assim como no artigo de Olson, Slater e Hult (2005) e Cravens, Piercy e Baldauf (2009).

A primeira relação identificada está entre o valor para o cliente e inovação, essas duas variáveis parecem estar conectadas, dependendo uma da outra. Na teoria, essa relação de dependência aparece expressa em Knox

(2002), “Inovar é desenvolver novas soluções que ofereçam valor para os consumidores” (p. 35). Os trechos a seguir comprovam isso:

[...] **somente com a inovação você consegue superar aquela necessidade daquele cliente**, impressionar o cliente, surpreender o cliente, essa é a palavra que eu queria usar. A surpresa, aquela coisa que desperta no cliente um desejo por fazer aquela aquisição é algo que a gente só enxerga através da inovação. (ALFA 1)

[...] nós ainda estamos numa caminhada de **deixar o nosso software bem adequado aos nossos clientes atuais**, a esse pessoal que a gente tem mantido. Então, temos ideias, temos, estamos acompanhando também o mercado com a evolução das nossas ideias [...]. (ALFA 2)

[...] eu tenho que atender ele bem, **sempre oferecer coisas novas** para ele, porque se você parar para pensar, o cara que compra o software é o cara que compra o carro, o cara que compra celular, e ele quer ter o melhor, **ele quer ter novidade**, ele quer ter uma coisa que os outros não têm, quer ser superior. (BETA 1)

Se você faz o *software*, só cobra uma mensalidade e **não traz uma inovação** para ele, nem que seja um relatório, uma consulta, uma forma de agilidade de trabalho para a equipe dele, **ele não consegue ver o valor**. (BETA 1)

Então, a gente tem praticamente diário assim, a questão de [...] **buscar necessidades**, então a própria, toda equipe né, equipe de atendimento, equipe de desenvolvimento, até mesmo o administrativo, porque a gente usa os nossos *softwares* também. Então, isso daí a gente sempre tem, sempre corre atrás de **melhorias [...] novidades nos sistemas**. (SIGMA 1)

Os trechos mostram a ligação entre a necessidade de uma empresa possuir capacidade inovadora e a entrega de valor para o cliente.

Também é possível perceber a preocupação das empresas em unir a inovação, um novo produto, ao momento do mercado, o que significa formular e implementar uma estratégia de marketing baseada em uma análise ambiental adequada e ao mesmo tempo preocupada com a inovação. A fala do entrevistado *Delta 1* comprova isso, “[...] não é também eu ter uma grande ideia, um grande produto, eu tenho que ver se eu tô adequado ao meu mercado naquele momento [...]” (DELTA 1).

Outra questão referente à formulação e à implementação da estratégia de marketing é o atendimento ao cliente, apresentado como um diferencial de uma das empresas e destacado por um dos entrevistados.

[...] a gente sempre preza, tem um atendimento bem próximo do cliente, seja no suporte, ou no comercial, até mesmo no desenvolvimento, é ter um contato bem próximo mesmo, no sentido que algumas vezes nós vamos até o cliente, conversamos, verificamos o que que eles precisam, enfim, ou até mesmo treinamentos, às vezes eles nos ligam, “olha, tenho um colaborador novo e eu preciso, ele não está conseguindo mexer no módulo financeiro”, a gente vai até a empresa, ou dependendo do número de usuários, eles vêm até nós, e a gente faz esse treinamento até mesmo incluso na mensalidade que ele já havia pagado, mas o nosso contato é bem próximo. (SIGMA 2)

Partindo do que diz o entrevistado, supõe-se que essa é uma estratégia de marketing da empresa, uma estratégia de relacionamento com o cliente. A qual também fica clara e comprovada em material publicitário da empresa, o qual diz que a empresa inova e age como parceira de seus clientes (DADOS SECUNDÁRIOS SIGMA). A partir do momento que uma empresa tem como estratégia de marketing estar próxima ao cliente, ela quer que este esteja satisfeito com seu produto/serviço. Para atingir esse objetivo, ela deve tomar algumas providências, nesse caso uma das formas encontradas passa pela entrega de valor para o cliente e pela inovação. Note que, quando o entrevistado foi questionado sobre o que a inovação leva ao cliente, a resposta foi:

Melhoria de resultado, porque seja uma personalização, uma melhoria patrocinada, você está melhorando o fluxo de trabalho do cliente. Seja você gerenciar o estoque dele, [...] então, assim, você melhora o processo, diminui perdas, então todas as funcionalidades que a gente desenvolve, geralmente melhora o processo. Isso gera um ganho financeiro ou que seja operacional para a empresa. (SIGMA 2)

Percebe-se a confirmação de que inovar é entregar valor; contudo, o grande objetivo deste estudo é englobar três elementos, cuja relação está bem expressa em:

Eu gosto muito de todos os projetos da *Iota*, acho que a *Iota* sempre... a ideia da *Iota* é justamente **pensar de modo inovador, pensar em suprir uma necessidade**. A necessidade nem sempre é inovadora, a necessidade está ali, mas é pensar em suprir de uma forma que... acho que **é legal quando você consegue suprir de uma forma que nem o usuário sabia como seria bom**. (*Iota* 2)

[...] na cabeça cabe **tudo**, na **execução não**, a menos que você tenha **muito tempo**. Mas então lança o produto, a gente chama de

produto mínimo, com **qualidade** dentro da concepção, mas o produto mínimo. E aí, vamos dizer, a **versão 1.0**, e aí você vai **incrementando**, você vai ampliando e vai lançando **versões melhoradas**, até que chegue naquilo que você pensou inicialmente ou não, porque também no percurso você fala: “Caramba, não precisa de tudo isso, o que a gente está oferecendo **está atendendo** extremamente bem o mercado, o cliente está **satisfeito**, se você detalhar muito mais foge até do objetivo do próprio cliente [...]”. (IOTA 1)

O momento de criação de um produto, ou a formulação e implementação da estratégia de novo produto, pode incluir muitas ideias, algumas delas podem não ser viáveis na execução dessa estratégia, ao menos, como destaca o entrevistado, que você tenha bastante tempo. O fato é que as falas dos entrevistados mostram que ao desenvolver um novo produto, as empresas pensam em suprir uma necessidade, muitas vezes de maneira inovadora.

Percebe-se também a necessidade de flexibilidade na estratégia para consecução de um novo produto, o qual pode ser reduzido, resultando como dito, em um produto mínimo, mas que pode ser melhorado posteriormente. Esse produto, que é uma primeira versão, algumas vezes é capaz de satisfazer o cliente.

Então esse processo de criação, ele tem que ser o tempo todo muito **reavaliado**, porque na prática, na hora de colocar em prática as ideias mudam, você vai vendo que **o que você pensa**, o que você idealiza **nem sempre é o que se concretiza** mesmo. (IOTA 1)

Não é sempre que uma empresa pode produzir exatamente o que pensou, no caso dos *softwares* é possível lançar versões com inovações incrementais, a reavaliação de uma estratégia faz-se importante para identificar a necessidade de uma nova versão, a qual segundo um entrevistado pode ter duas fontes:

[...] de **2 fontes**, primeiro nossa mesmo, de termos idealizado inicialmente **algo maior**, então assim, não fizemos algo maior, mas vamos deixar isso daqui para depois e isso para depois, então o que está guardado na gaveta são possíveis **futuras versões** que vão agregar, vão incrementar essa versão inicial. E outro, o **próprio mercado**. “Olha, você entregou ali dentro do (nome do produto) [...] mas ficou faltando o [...], e para a gente é muito importante trabalhar o [...]” Então acho que são os 2 lados, aquele do idealizador e aquele que é o real, que é quem usa o produto vai te dar o *feedback* com relação às **necessidades no uso**. (IOTA 1)

Com a informação de que o mercado precisa de inovação, a empresa reativa suas ideias e incrementa o produto de acordo com as necessidades do cliente. Aqui o ciclo parece recomeçar, é a revisão da estratégia para, por meio da inovação, entregar valor aos clientes. Essa prática pode ser comparada ao modelo proposto por Cravens, Piercy e Baldauf (2009), o qual é cíclico e possui quatro estágios em que a empresa deve primeiramente desenvolver suas capacidades estratégicas, fazendo isso por meio de uma cultura orientada ao mercado e capacidades que possam gerar valor superior ao cliente. No segundo estágio, deve-se buscar avaliar os impactos que as mudanças do mercado exercem nas necessidades dos consumidores. Já na terceira etapa, a empresa deve conduzir análises de segmentação e avaliar os novos anseios de valor dos consumidores. O quarto e último estágio do modelo proposto refere-se a elaborar estratégias para mercados a que a empresa esteja interessada, as quais sejam capazes de fornecer vantagem competitiva (CRAVENS, PIERCY e BALDAUF, 2009).

Inferir-se a existência de relação entre as variáveis, com base na identificação de que a capacidade inovadora auxilia na entrega de valor ao consumidor e que isso acontece com a formulação e implementação da estratégia de novo produto, ou de marketing.

Está descrito na Figura 15 a relação estabelecida entre os elementos desta investigação na indústria de *software*. O começo da estratégia de novo produto está na busca de informações e análise sobre as tendências de mercado, a qual determina as necessidades do mercado consumidor. Essa etapa já recebe influência da capacidade que a empresa tem para inovar, uma vez que, de posse das informações, começa o desenvolvimento de um novo produto. Nesse momento, ainda no pensamento dos criadores, esse desenvolvimento expressa as habilidades da empresa em inovar.

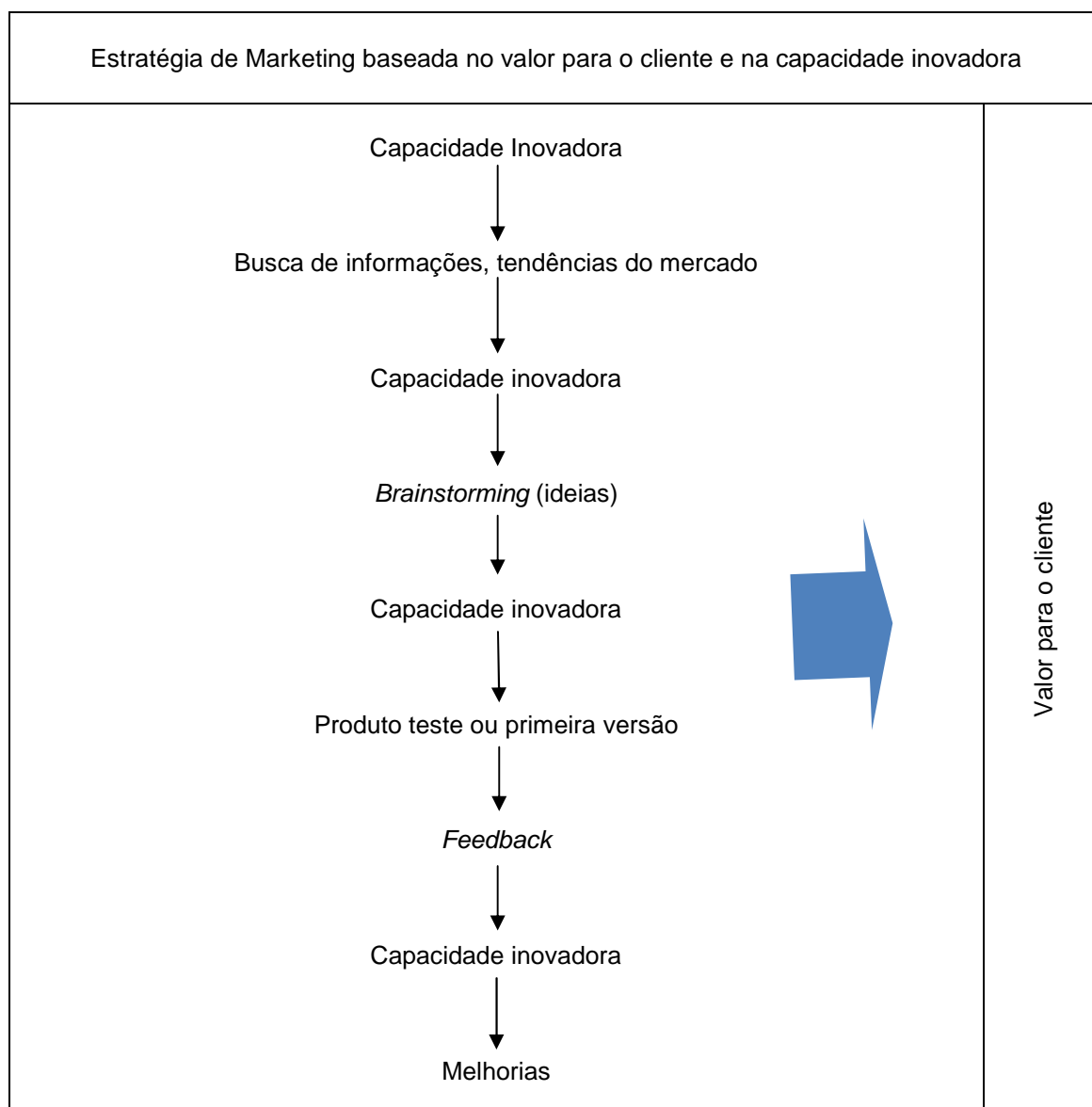


FIGURA 15 – RELAÇÕES ESTABELECIDAS ENTRE A FORMULAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA DE MARKETING, CAPACIDADE INOVADORA E VALOR PARA O CLIENTE NA INDÚSTRIA DE SOFTWARE
 FONTE: A AUTORA.

Depois da coleta de informações, vem o momento em que as ideias são exploradas e avaliadas, também sofrendo ação da capacidade inovadora. Isso acontece, por exemplo, em reuniões de *brainstorming*, nas quais as ideias são discutidas, a fim de entender se as habilidades da empresa são suficientes para continuar desenvolvendo-as.

A capacidade inovadora continua influenciando o processo, passando pela produção e trabalhando o *feedback* dos clientes no intuito de apresentar melhorias ou novas versões de produtos ao mercado, sempre com a intenção de avaliar as necessidades do cliente e entregar valor. Nesse sentido, as

empresas buscam melhorar seus produtos, seja por meio de customização ou por lançamento de uma nova versão, com base em informações advindas do mercado, ou seja, dos anseios dos clientes. Entretanto, essa não é a única base para a melhoria de um produto, já que as empresas também estão em constante processo de estímulo de sua capacidade inovadora, a qual é fator influenciador na decisão de melhorar um produto.

Como entre os objetivos deste trabalho estava entender como a capacidade inovadora está presente na formulação e implementação da estratégia de marketing, apresenta-se na Figura 16 (p. 122) um fluxo que representa a decisão pelo desenvolvimento de um novo produto ou a tomada a decisão para implementar uma inovação no mercado.

A atuação da capacidade de inovação está presente em todo o processo descrito na Figura 16 (p. 121). A partir do momento em que a empresa vai para o mercado encontrar tendências de consumo e tecnológicas, ela precisa estar ciente de quais são suas capacidades organizacionais e estruturais para adotar e implementar novas ideias. Entre essas capacidades, devem ser avaliados recursos tecnológicos existentes na empresa, capacidade financeira para desenvolver um novo produto e a existência de recursos humanos capacitados.

Depois dessa avaliação, o processo para a geração de ideias por meio de *brainstorming* acontece. Nesse momento, os recursos são novamente avaliados e interferem na decisão por abandonar ou não a ideia fruto das discussões.

Assim, a capacidade de inovação das empresas está em todo o processo, principalmente no que concerne à avaliação dos recursos disponíveis para implantar uma nova ideia, sejam eles físicos ou humanos. Hii e Neely (2000) apresentaram quatro fatores intervenientes na *performance* da inovação e na consequente geração de vantagem competitiva. São eles: cultura, recursos, competência e *networks*. No âmbito desta pesquisa identificam-se os quatro fatores e estes são parte da explicação de como a capacidade inovadora influencia o processo de formulação e implementação de uma estratégia de marketing, nesse caso, de novo produto. A descrição de como os recursos interferem foi feita anteriormente, já no que refere-se à cultura, esta deve estar presente no imaginário de todos da empresa, e é apenas dessa maneira que a capacidade de inovar toma forma. Com referência

ao *networking*, a influência deste acontece por meio da interação das empresas entre si, na troca de informações com os clientes, fornecedores e competidores. Já as competências incluem capacidades como o conhecimento de mercado, elemento este identificado na preocupação das empresas em buscar informações e tendências no mundo da tecnologia da informação.

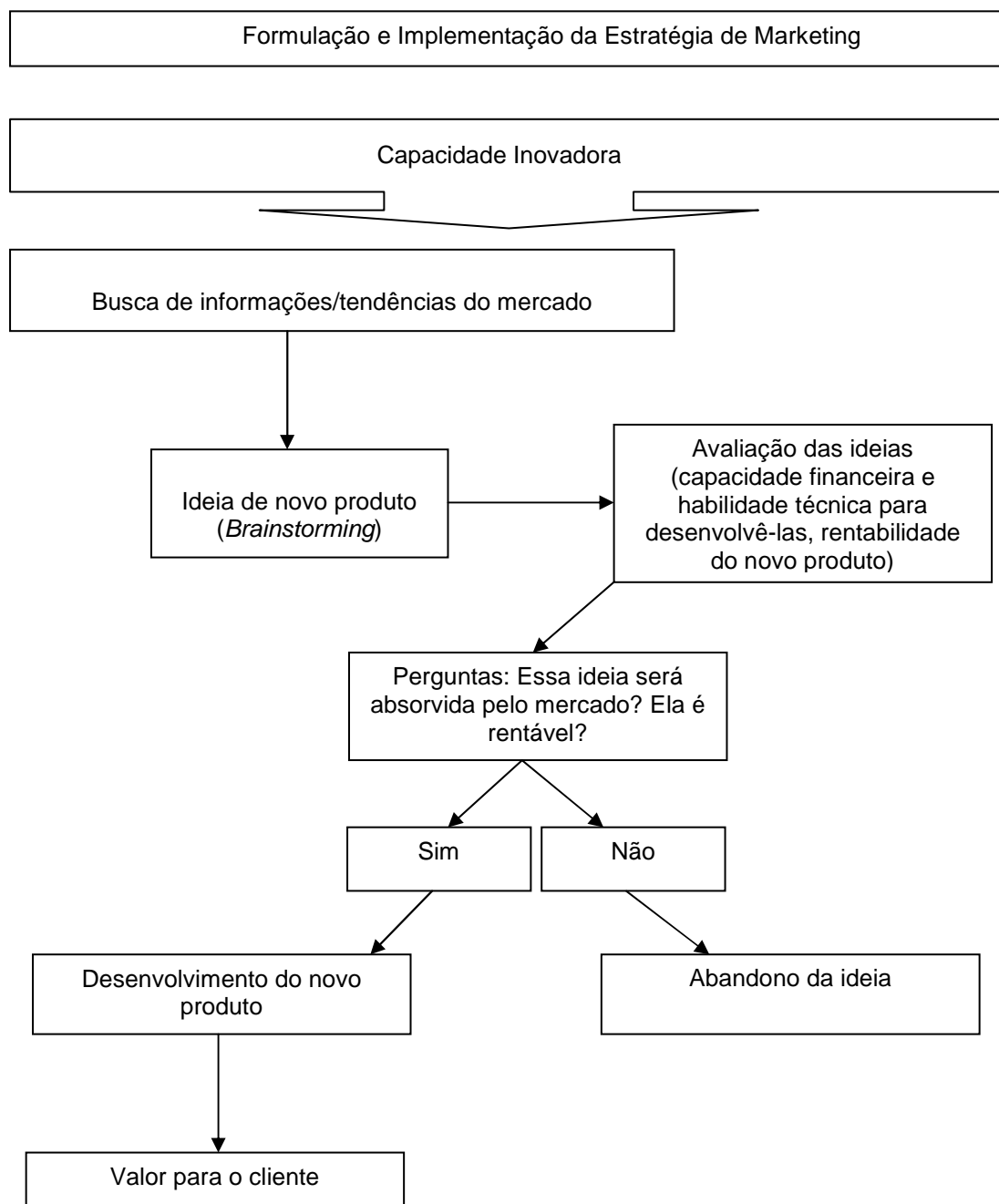


FIGURA 16 – FLUXOGRAMA PARA ADOÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DE NOVAS IDEIAS A PARTIR DA INFLUÊNCIA DA CAPACIDADE INOVADORA DAS EMPRESAS
FONTE: A AUTORA (COM BASE EM KOTLER, PARK E ZALTMAN *apud* TONI, 1998).

O fluxograma (Figura 16, p. 121) foi desenvolvido com base nos resultados desta pesquisa, entretanto, a literatura de marketing apresenta fluxos parecidos com esse; sendo assim, é indispensável a citação. Toni (1998) fez um apanhado de modelos para desenvolvimento de novos produtos, entre estes estavam Kotler (1994), Park e Zaltman (1987), Crawford (1997) e Dickson (1997). A partir dos modelos desses autores, Toni (1998) apresenta em uma figura as etapas do processo de desenvolvimento de novos produtos, as quais têm grande semelhança com a proposta deste trabalho.

Passa-se às considerações finais desta investigação, em que serão apontadas algumas conclusões advindas dos dados apresentados, verificando se os objetivos do estudo foram alcançados. Além disso, serão apresentadas as contribuições acadêmicas e gerenciais, as limitações do estudo e proposições para novas pesquisas na área.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por fim, esta seção do trabalho quer, primeiramente, recuperar o problema de pesquisa e objetivos do estudo para verificar se foi possível responder ao proposto. Logo em seguida serão discutidas as contribuições acadêmicas e gerenciais, assim como as limitações do estudo e sugestões de futuras pesquisas.

O problema de pesquisa a que este trabalho propôs-se a responder foi: Como a capacidade inovadora e o valor para o cliente se manifestam na formulação e implementação da estratégia de marketing em KIBS?

Para responder à pergunta da pesquisa, foram estabelecidos objetivos específicos, os quais obtiveram as seguintes respostas.

Quanto à descrição do processo de formulação e implementação da estratégia de marketing nas empresas, pode-se dizer que após a coleta e análise de dados ficou aparente que esse processo, quando examinado com base na formulação e implementação da estratégia de um novo produto, é feito de maneira intuitiva pela maior parte das empresas pesquisadas. O que significa dizer que não há uma formalização desse processo, entretanto não é verdadeira a afirmação de que ele não acontece, pois de maneira empírica, os envolvidos na formação da estratégia sabem como conduzir esse processo. Vale destacar que as empresas não seguem um padrão na formação de suas estratégias de marketing, cada uma possui peculiaridades, porém foi possível identificar muitas ações comuns. Por exemplo, as técnicas para suscitar ideias na equipe e avaliar sua viabilidade apareceram como uma prática comum e que acontecia de maneira muito organizada em algumas empresas, contudo em outras sua prática não foi evidenciada da mesma forma. Todavia, as pesquisas de mercado e a identificação de tendências foram amplamente apontadas pelas empresas.

A formulação e a implementação da estratégia de marketing, nesse caso de novo produto, por tudo que foi levantado, apresenta um formato simples, corroborando com o que afirma Jocumsen (2004). Esse autor apresentou na literatura um modelo simplificado para a tomada de decisão estratégica de marketing em pequenas empresas. Os pontos em que a proposta aqui sugerida

e o modelo de Jocumsen (2004) têm em comum são referentes ao processo de busca de informações no mercado, além de questões de avaliação dos recursos disponíveis para a tomada de decisão sobre o desenvolvimento ou não de uma ideia.

No que diz respeito à caracterização de como as empresas pesquisadas desenvolvem sua capacidade inovadora, ficou evidente que estas a fazem intensamente, incentivando a inovação entre os colaboradores e buscando aplicar as ideias sugeridas por estes, respeitando sua capacidade produtiva e também ao mercado. Nesse ponto aparece a maturidade das empresas, que inovam pensando no mercado e na rentabilidade dos produtos desenvolvidos, fazendo uma análise da rentabilidade do produto antes de investir no desenvolvimento deste. A capacidade inovadora das empresas depende dos recursos disponíveis, sejam eles financeiros ou humanos. Hii e Neely (2000) já apontaram a participação dos recursos como influenciadores no processo. Neste trabalho corrobora-se essa participação. Além disso, outros elementos também apontados pelos autores, como *networking*, também receberam confirmação de participação na capacidade inovadora das empresas. Hii e Neely (2000) afirmam que o *networking*, ou seja, a permuta de informações com consumidores e fornecedores, por exemplo, colaboram com a capacidade inovadora. Da mesma forma, este estudo comprovou essa colaboração, mostrando que as empresas desenvolvedoras de *software* buscam informações com os consumidores de maneira intensa. No que diz respeito ao elemento cultura, também evidenciado como parte do processo por Hii e Neely (2000), esta deve estar bem definida no pensamento de todos os colaboradores, e é apenas dessa maneira que a capacidade de inovar acontece. Outro elemento apresentado por Hii e Neely (2000), as competências, trazem à tona a capacidade da empresa em conhecer o mercado, o qual também foi apontado nesta pesquisa e manifesta-se por meio da busca de informações e tendências feita pelas empresas do setor.

Ficou evidente ainda um problema quanto à capacidade inovadora, pois foi relatado que, mesmo com capacidade de inovar, o resultado, a inovação encontra dificuldades no mercado brasileiro devido à mentalidade do consumidor de inovação. Percebeu-se também que empresas com

características intensas de criatividade parecem possuir uma capacidade inovadora maior.

Inferiu-se que a concepção de valor para o cliente na percepção dessas empresas parte do pressuposto de que é necessário conhecer os anseios dos consumidores e consultá-los sobre os requisitos necessários aos produtos. Desenvolvendo, assim, produtos com capacidade de satisfazer as necessidades dos clientes, entregando, por exemplo, melhorias para as atividades dos consumidores, seja por meio da redução de custos, tempo de execução de tarefas ou melhor desempenho dos funcionários.

Quando o assunto é a relação entre capacidade inovadora e valor para o cliente, ficou claro que entre essas duas variáveis existe uma dependência, em que para entregar valor para o cliente é preciso inovar. As empresas estão cientes de que ao produzir inovações (por meio da sua capacidade inovadora) e produtos de valor para seus consumidores aumentam sua vantagem competitiva no mercado, isso já foi afirmado por Deshpandé, Farley e Webster (1997 apud PIERCY, 1998). Infere-se que é essa a maneira com que as empresas acreditam satisfazer e, muitas vezes, surpreender seus clientes.

O objetivo fim a que esta pesquisa dedicou-se foi buscar entender como a capacidade inovadora e o valor para o cliente são considerados na formulação e implementação da estratégia de marketing. Esse processo na indústria de *software* começa sempre pela busca intensa de informações tecnológicas e das tendências do mercado consumidor, é preciso que nesse momento as empresas despertem sua capacidade inovadora para que a partir das informações adquiridas possa começar a pensar em um produto inovador. O próximo passo é o *brainstorming*, em que ideias surgem e são avaliadas quanto à viabilidade. Aqui a capacidade de inovar aliada às informações já obtidas deve ser tratada de forma a conceber um produto capaz de surpreender os consumidores. O passo seguinte é a produção da ideia e envio para teste junto aos clientes ou lançamento no mercado. Feito isso, acontece o *feedback* dos consumidores e consequente melhoria no produto. Essas melhorias também dependem da capacidade inovadora da empresa e são feitas com a intenção de ofertar o que o cliente quer, entregando valor aos consumidores.

O resultado a que se pode chegar, respeitando os limites metodológicos, é que existe participação tanto da capacidade inovadora como do valor para o cliente na formação da estratégia de marketing.

Sendo o setor onde a pesquisa foi aplicada caracterizado pela inovatividade, percebeu-se que, para a formulação e implementação de uma estratégia de novo produto, a capacidade de inovar é algo inerente ao processo, quase indissociável, e que, junto ao elevado conhecimento do mercado consumidor e busca incessante em satisfazer suas necessidades, ajuda a entregar valor para o consumidor.

6.1 CONTRIBUIÇÕES ACADÊMICAS

Em termos acadêmicos, os resultados desta pesquisa tiveram como objetivo elucidar novos caminhos na literatura sobre formulação e implementação da estratégia de marketing, capacidade inovadora e valor para o cliente.

Quanto aos resultados sobre a formulação e implementação da estratégia de marketing, evidenciou-se que esse processo acontece obedecendo a um fluxo simples de acontecimentos, em consonância com o modelo de Jocumsen (2004), entretanto a contribuição aqui reside no setor de aplicação da pesquisa. Logo, para micro e pequenas empresas, desenvolvedoras de *software*, a formulação e implementação da estratégia de marketing também acontece de forma simplificada.

A partir do fluxo determinado pela investigação sobre como ocorre a formulação e implementação da estratégia de marketing, pode-se dizer que, quanto à:

1. Busca de informações, tendências do mercado: esta etapa está de acordo com a análise da situação de Menon *et al.* (1999), na qual são considerados os aspectos do meio externo e como estes influenciam as atividades da empresa. Ainda é possível retomar o trabalho de Sashittal e Jassawala (2001), no qual entre os antecedentes conceituais estão as forças ambientais, em que questões referentes aos consumidores e

tecnologia são analisadas. Já ao analisar o modelo de Jocumsen (2004), esta etapa está em consonância com a busca de informações/pesquisa.

2. *Brainstorming* (ideias): esta é a etapa em que as ideias de novos produtos ou melhorias para aqueles já existentes surgem. Evidencia-se nesse momento a abrangência de Menon *et al.* (1999), na qual valoriza-se um grande número de possibilidades para uma estratégia, conferindo à empresa maior possibilidade de sucesso na escolha.
3. Produto, teste ou primeira versão: aqui o produto é lançado no mercado, este pode estar finalizado ou ser apenas a primeira versão, aqui cabe a identificação com o desempenho no mercado apontado por Menon *et al.* (1999), em que os resultados do produto serão analisados.
4. *Feedback*: nesse momento as empresas recebem de seus consumidores a avaliação dos produtos, determinando, assim, a necessidade de melhorias. Aqui, pode-se recuperar o modelo teórico apresentado por Jocumsen (2004), em que o *networking* externo possibilita a troca de informações, a qual tem como uma das fontes os consumidores.
5. Melhorias: quando uma empresa decide apresentar melhorias em seus produtos, como a customização ou o lançamento de novas versões pode-se comparar essa ação à aprendizagem organizacional de Menon *et al.* (1999), na qual a empresa aprende com o mercado e muda seu comportamento, nesse caso passa a atender às novas exigências de seus consumidores.

A determinação dessas etapas colabora com a teoria a partir do momento em que confirma estudos realizados anteriormente e apresenta um formato diferenciado e simples que, após ser testado empiricamente, poderá ser utilizado no setor onde esta investigação foi conduzida.

Os resultados trazem como contribuição, no que diz respeito à capacidade inovadora, o fato de que empresas cujos produtos são mais lúdicos e criativos apresentam uma maior capacidade de inovar. Ainda é possível afirmar que a capacidade inovadora de uma empresa é um processo contínuo, presente em todos os momentos da formulação e implementação da estratégia de marketing. Segundo Hurley e Hult (1998), esta é responsável pelo resultado organizacional e garante vantagem competitiva à organização.

Quanto aos achados sobre valor para o cliente, a teoria recebe como colaboração o fato de que há um alto grau de envolvimento entre a indústria desenvolvedora de *software* e seus clientes, fazendo com que os produtos ofertados sejam capazes de aumentar a eficiência das atividades dos clientes.

Nesse sentido, retoma-se o estudo de Parry *et al.* (2012b), no qual doze atributos de relacionamento com o consumidor fazem parte de um modelo, esses atributos são aspectos do valor percebido pelo cliente e na investigação aqui proposta foram analisados com base na perspectiva da empresa. Como resultado pode-se dizer que seis deles foram citados pelos entrevistados, os quais são: qualidade do *software*, entender o consumidor, funcionalidade, serviço, relacionamento e comunicação.

Encerra-se com o aporte de que a formulação e implementação da estratégia de marketing em empresas desenvolvedoras de *software* recebe relação direta da capacidade que estas têm de inovar e que só assim é possível ofertar produtos que entregam valor para o cliente. Essa afirmação encontra apoio no modelo de Cravens, Piercy e Baldauf (2009), o qual por meio de um formato cíclico propõe que a estratégia deve ser continuamente revista pelos gestores, e em seus estágios de formulação e implementação precisa compreender e esforçar-se para desenvolver suas capacidades, buscando prover valor superior ao cliente. Além disso, a capacidade de inovar também está expressa nesse modelo, aparecendo no segundo estágio, no qual a inovação é apontada como fator que necessita de cuidados por parte dos gestores.

6.2 CONTRIBUIÇÕES GERENCIAIS

Uma pesquisa sobre a formulação e implementação da estratégia de marketing tem como um de seus propósitos identificar possíveis contribuições aplicáveis ao processo estratégico das empresas. Ou seja, com base nos achados deste estudo, espera-se que as organizações possam melhorar o processo de formulação e implementação de suas estratégias de marketing, resultando em um conteúdo da estratégia eficaz no mercado e capaz de conferir vantagem competitiva às empresas.

Nesta pesquisa destaca-se a participação da capacidade de inovar das empresas e de seus esforços em oferecer valor aos clientes durante a formulação e implementação das estratégias de marketing. Esses elementos mostraram-se importantes no processo e por esse motivo devem ser observados na indústria desenvolvedora de *software*.

Tem-se como contribuição no que concerne a entrega de valor para o cliente o fato de que as empresas estão oferecendo alguns dos atributos propostos por Parry *et al.* (2012b) em seus produtos, o que mostra o sucesso da implementação de novos produtos; contudo, é preciso observar os demais atributos considerados pelos clientes como importantes.

Quanto à capacidade de inovar, destaca-se esta como uma habilidade fundamental às organizações, devendo, assim, ser estimulada, já que é, de acordo com Hurley e Hult (1998), responsável por garantir vantagem competitiva às empresas, algo de grande importância, considerando o mercado altamente competitivo em que as organizações estão inseridas.

6.3 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Serão destacadas aqui as limitações desta pesquisa. Os trabalhos realizados no campo das ciências sociais aplicadas, nesse caso, especificamente, na área de Administração, apresentam algumas limitações. Afinal, são conduzidos em ambientes de constante mudança, onde os principais atores são as pessoas, e não recursos tecnológicos ou financeiros.

O primeiro ponto a ressaltar é que este é um estudo de caráter exploratório, de natureza qualitativa e realizado em apenas um tipo de empresa, as desenvolvedoras de *software*, não sendo, assim, passível de generalização. As investigações qualitativas também não estão livres da interferência dos pesquisadores; por mais que estes procurem abster-se de incluir suas percepções durante a análise dos resultados, é muito difícil que isso aconteça sempre. Em alguns momentos, portanto, as análises carregam ideias de seus pesquisadores. Além disso, os respondentes também expressam seus pensamentos sobre os temas discutidos, excluindo a total imparcialidade dos resultados.

Outro fator a destacar é que a pesquisa qualitativa pode ser ponto de partida para uma nova teoria, entretanto é fase inicial dos estudos, devendo ser precedida de investigações quantitativas que confirmem os resultados, ampliando sua aplicabilidade gerencial e garantindo a veracidade dos fatos.

6.4 FUTURAS PESQUISAS

Este item dedica-se a apontar possibilidades de pesquisas capazes de dar continuidade a este trabalho. Por se tratar de um estudo qualitativo, abre portas para novas investigações sobre o tema no setor em questão.

Considerando que nesta investigação o valor para o cliente foi destacado como algo presente e importante na visão das empresas, sugere-se realizar pesquisa com os consumidores dos produtos com o intuito de comparar o esforço realizado pelas empresas na entrega de valor e aquilo que o cliente está de fato recebendo. Fica o questionamento: Levando em consideração o esforço das empresas desenvolvedoras de *software* em entender as necessidades dos consumidores, estes estão percebendo o valor expresso nos produtos como algo positivo?

Outra recomendação é a realização de um estudo quantitativo sobre o assunto, a fim de comprovar algumas das contribuições teóricas dispostas aqui. Aconselha-se também que esta pesquisa seja aplicada em diferentes indústrias e prestadoras de serviços, dessa forma o assunto será compreendido de forma ampla e os resultados poderão ser generalizados.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABES – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS EMPRESAS DE SOFTWARE.
Disponível em: <<http://www.abessoftware.com.br/dados-do-setor/dados-2011>>.
Acesso em: 15 dez. 2013.

AMA (American Marketing Association) Disponível em:
<<http://www.marketingpower.com/AboutAMA/Pages/DefinitionofMarketing.aspx>
> Acesso em: 15 dez. 2013.

BARNETT, E.; STOREY, J. Managers' accounts of innovation processes in small and medium-sized enterprises. **Journal of Small Business and Enterprise Development**. v. 7, p. 315-324, 2000.

BHASKARAN, S. R., RAMACHANDRAN, K. Managing Technology Selection and Development Risk in Competitive Environments. **Production and Operations Management**. v. 20, n. 4, p. 541-555, 2011.

BETTENCOURT, L.; OSTROM, A.; BROWN, S.; ROUNDTREE, R. Client Co-Production in Knowledge-Intensive Business Services. **California Management Review**, v. 44, n. 4, 2002.

CESPEDES, F; PIERCY, N. Implementing Marketing Strategy. **Journal of Marketing Management**. v. 12, p. 135-160, 1996.

CHASSAGNON, V; AUDRAN, M. The Impact of Interpersonal Networks on the Innovativeness of Inventors: From Theory to Empirical Evidence. **International Journal of Innovation Management**. v. 15, n. 5, p. 931-958, 2011.

CHENG, M.Y; LIN, J. Y; HSIAO, T. Y; LIN, T. W. Invested resource, competitive intellectual capital, and corporate performance. **Journal of Intellectual Capital**. v. 11, p. 433-450, 2010.

CRAVENS, D; PIERCY, N; BALDAUF, A. Management Framework Guiding Strategic Thinking in Rapidly Changing Markets. **Journal of Marketing Management**. v. 25, n. 1-2, p. 31-49, 2009.

CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa: Métodos Qualitativo, Quantitativo e Misto**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

DAY, G.; WENSLEY, R. Marketing Theory with a Strategic Orientation. **Journal of Marketing**. v. 47, p. 79-89, 1983.

DEWAR, R; WERBEL, J. Universalistic and Contingency Predictions of Employee Satisfaction and Conflict. *Administrative Science Quarterly*. v. 24, p. 426-448, 1979.

FERRARESI, A. **Gestão do Conhecimento, Orientação para o Mercado, Inovatividade e Resultados Organizacionais: Um estudo em Empresas**

Instaladas no Brasil. 205 f. Tese (Doutorado em Administração), Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010.

FLINT, D; WOODRUFF, R; GARDIAL, S. Exploring the Phenomenon of Customers' Desired Value Change in a Business-to-Business Context. **Journal of Marketing.** v. 66, p. 102-117, 2002.

FREIRE, C. **KIBS no Brasil: Um estudo sobre os Serviços Empresariais intensivos em Conhecimento na Região Metropolitana de São Paulo.** 181 f. Dissertação (Mestrado em Sociologia), Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.

GODOI, C.K. *et al.* **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais.** São Paulo: Saraiva, 2010.

GOMES, V. O Processo Estratégico de Marketing em Empresas de Desenvolvimento de *Software*. **Gestão Contemporânea.** n. 11, p. 91-113, 2012. Disponível em: <<http://seer2.fapa.com.br/index.php/arquivo>>.

GUMMERUS, J. Value creation processes and value outcomes in marketing theory: Strangers or siblings? **Marketing Theory.** v. 13, p. 19-46, 2013.

HII, J; NEELY, A. Innovative Capacity of firms: on Why Some Firms are More Innovative than Others. In: International Annual EUROMA Conference, 7, 2000, Ghent. **Anais...BRUSSELS:** Euroma, 2000.

HURLEY, R. F.; HULT, G. T. M. Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination. **Journal of Marketing,** v. 62 p. 42-54, julho, 1998.

HULT, G. T. M.; HURLEY, R. F.; KNIGHT, G. A. Innovativeness: Its antecedents and impact on business performance. **Industrial Marketing Management.** v. 33, p. 429-438, 2004.

HURLEY, R. F.; HULT, G. T. M.; KNIGHT, G. A. Innovativeness and capacity to innovate in a complexity of firm-level relationships: A response to Woodside (2004). **Industrial Marketing Management.** v. 34, p. 281-283, 2005.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **PINTEC – Pesquisa de Inovação Tecnológica.** Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/industria/pintec/2011/default.shtm>>. Acesso em: 15/12/2013.

_____. **PSTI – Pesquisa de Serviços de Tecnologia da Informação.**

Disponível em:

<<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/psti/2009/default.shtm>>
Acesso em: 29/06/2012.

JOCUMSEN, G. How do Small business managers make strategic marketing decisions? A model of process. **European Journal of Marketing**. v. 38, n. 5/6, p. 659-674, 2004.

KOTLER, P. A Generic Concept of Marketing. **Journal of Marketing**. v. 36(2), p. 46-54, 1972.

KNOX, The Boardroom Agenda: Developing the Innovative Organisation, Corporate Governance. **Emerald**, v. 2, Iss: 1, p. 27-36, 2002.

LUSCH, R.; WEBSTER, F. A Stakeholder-Unifying, Cocreation Philosophy for Marketing. **Journal of Macromarketing**. v. 31, p. 129-134, junho, 2011.

MARTENS, C. D. P.; DE FREITAS, H. M. R.; BOISSIN, J. P.; BEHR, A. Elementos da Inovatividade no Setor Software: Estudo Exploratório em Organizações Empreendedoras do Rio Grande do Sul. **Revista de Administração e Inovação**, v. 8, n. 1, p. 248-279, 2011.

MARTINS, G.A; THEÓPHILO, C.R. **Metodologia da Investigação Científica para Ciências Sociais Aplicadas**. São Paulo: Editora Atlas, 2009.

MELLO, S; LEÃO, A. Uma revisão crítica sobre o uso de diferentes conceitos de valor no marketing. **RAC-Eletrônica**. v. 2, n.1, art. 3, p. 37-53, 2008.

MENON, A.; BHARADWAJ, S. G.; ADIDAM, P. T.; EDISON, S. W. Antecedents and Consequences of Marketing Strategy Making: A Model and a Test. **Journal of Marketing**. v. 63, p.18-40, abril, 1999.

MCTI - MINISTÉRIO DA CIÊNCIA TECNOLOGIA E INOVAÇÃO - TI MAIOR. Disponível em: <<http://timaior.mcti.gov.br/interna.php?menu=1&page=1>>. Acesso em: 15/12/2013.

MILES, I., KASTRINOS, N., FLANAGAN, K., BILDERBEEK, R., DEN HERTOOG, P., HUNTINK, W., BOUMAN, M. Knowledge-Intensive Business Services: Their Roles as Users, Carriers and Sources of Innovation. **PREST**, Manchester, 1995.

MULLER, E. ZENKER, A. Business services as actors of knowledge transformation: the role of KIBS in regional and national innovation systems. **Research Policy**, v. 30, p. 1501-1516, 2001.

NASUTION, H; MAVONDO, F. Organisational Capabilities: Antecedents and Implications for Customer Value. **European Journal of Marketing**. v. 42, n. 3/4, p. 477-501, 2008.

NEGRÃO, M.D.A; **Indústrias Criativas e Estratégias de Marketing: uma análise das estratégias adotadas no território da indústria criativa desenvolvedora de jogos eletrônicos**. 257 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2010.

NOBLE, C; MOKWA, M. Implementing Marketing Strategies: Developing and Testing a Managerial Theory. **Journal of Marketing**. v. 63, p. 57-73, 1999.

OCDE. Manual de Oslo: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. OCDE/Eurostat/FINEP: 2005

OLSON, E. M; SLATER, S.F.; HULT, T.M. The Importance of Structure and Process to Strategy Implementation. **Business Horizons**. v. 48, n. 1, p. 47-54, 2005.

PAIVA, J; BARBOSA, F; RIBEIRO, A. Proposta de Escala para Mensurar o Valor Percebido no Varejo Bancário Brasileiro. **RAC**. v. 13, n. 2, art. 8, p. 310-327, 2009.

PARRY, S.; JONES, R.; ROWLEY, J.; KUPIEC-TEAHAN, B. Marketing for Survival: a comparative case study of SME software firms. **Journal of Small Business and Enterprise Development**. v. 19.n. 4, p. 712-728, 2012a.

PARRY, S.; ROWLEY, J.; JONES, R.; KUPIEC-TEAHAN, B. Customer-perceived value in business-to-business relationships: A study of software customers. **Journal of Marketing Management**. v. 28, n. 7-8, p. 887-911, 2012b.

PAYNE, A; HOLT, S. A Review of the Value Literature and Implications for Relationship Marketing. **Australasian Marketing Journal**. v. 7. n. 1, p. 41-51, 1999.

PETRICK, J. Development of a Multi-Dimensional Scale for Measuring the Perceived Value of a Service. **Journal of Leisure Research**, v. 34. n. 2, p. 119-134, 2002.

PIERCY, N. Marketing Implementation: The Implications of Marketing Paradigm Weakness for the Strategy Execution Process. **Journal of the Academy of Marketing Science**. v. 26, n. 3, p. 222 -236, 1998.

PUGH, D; HICKSON, D; HINNINGS, C; TURNER, C. Dimensions of Organizational Structure. **Administrative Science Quarterly**. v. 13, p. 65-105, 1968.

PYNNÖNEN, M; RITALA, P; HALLIKAS, J. The new meaning of customer value: a systemic perspective. **Journal of Business Strategy**. v. 32 n. 1, p. 51-57, 2011.

RECEITA FEDERAL. Disponível em:
<<http://www.receita.fazenda.gov.br/pessoajuridica/cnaefiscal/txtcnae.htm>>.
Acesso em: 29/06/2012.

SASHITTAL, H; JASSAWALA, A. Marketing Implementation in Smaller Organizations: Definition, Framework, and Propositional Inventory. **Journal of the Academy of Marketing Science**. v. 29, n. 1, p. 50-69, 2001.

SINHA, I; DESARBO, W. An Integrated approach toward the spatial modeling of perceived customer value. **Journal of Marketing Research**. v. 35, p. 236-249, 1998.

TAJEDDINI, K; TRUEMAN, M; LARSEN, G. Examining the Effect of Market Orientation On Innovativeness. **Journal of Marketing Management**. v. 22, p. 529-551, 2006.

TIDD, J; BESSANT, J. **Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change**. 4. ed. West Sussex: John Wiley & Sons Ltd, 2009.

TOALDO, A.; LUCE, F. Estratégia de Marketing: Contribuições para a Teoria em Marketing. **RAE**. v. 46, n. 4, p. 25-35, outubro/dezembro, 2006.

TONI, D. **O Processo de Desenvolvimento de Novos Produtos: um Estudo de Caso na Indústria Plástica do Segmento Acessórios para Móveis**. 162 f. Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 1998.

VARADARAJAN, R; JAYACHANDRAN, S. Marketing Strategy: An Assessment of the State of the Field and Outlook. **Journal of the Academy of Marketing Science**. v. 27, n. 2, p. 120 -143, 1999.

VARADARAJAN, R. Strategic Marketing and Marketing Strategy: Domain, Definition, Fundamental Issues and Foundational Premises. **Journal of the Academy of Marketing Science**. v. 38, p.119-140, 2010.

WANG, C; AHMED, P. The Development and Validation of the organisational Innovativeness construct using confirmatory factor analysis. **European Journal of Innovation Management**. v. 7, n. 4, p. 303-313, 2004.

WEERAWARDENA, J. The Role of Marketing Capability in Innovation-based Competitive Strategy. **Journal of Strategic Marketing**. v. 11, p. 15-35, 2003.

WILKIE, W.L.; MOORE, E.S. Scholarly Research in Marketing: Exploring the “4 Eras” of Thought Development. **Journal of Public Policy & Marketing**. v. 22 (2), p. 116-146, 2003.

WOODRUFF, R. Customer Value: The Next Source for Competitive Advantage. **Journal of the Academy of Marketing Science**. v. 25, n. 2, p.139-153, 1997.

WOODSIDE, A. Firm orientations, innovativeness, and business performance: Advancing a system dynamics view following a comment on Hult, Hurley, and

Knight's 2004 study. **Industrial Marketing Management**. v. 34, p. 275-279, 2005.

ZEITHAML, V. A. Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: a Means-End Model and Synthesis of Evidence. **Journal of Marketing**. v. 52, p. 2-22, julho, 1988.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003a.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010b.

APÊNDICES

Apêndice A – Roteiro para entrevista nas empresas

1. Falar sobre a empresa e/ou trajetória profissional.
2. Qual foi o último (ou um caso interessante) de *software* desenvolvido?
3. Fale sobre o desenvolvimento deste produto.
Como foi a formulação da estratégia de novo produto?
Como foi a implementação desta ideia?
4. Qual é a preocupação da empresa quanto aos benefícios entregues ao cliente?
5. Como você percebe a inovação no seu negócio? O que ela é capaz de entregar aos seus clientes?
6. Fale sobre os resultados desta estratégia de produto.

Apêndice B – Roteiro da entrevista na associação do setor

1. Como é a relação da associação com as empresas?
2. Fale sobre o crescimento do setor de desenvolvimento de *softwares*.
3. E no Paraná, como o setor está?
4. Como vê a inovação nas empresas de desenvolvimento de *software*?
5. Como estas empresas buscam entregar valor (benefícios) para seus clientes?
6. Como você percebe o marketing nas empresas (formalização, investimento, crenças dos empresários sobre o marketing)?

Apêndice C – Exemplo de e-mail enviado para pedir a colaboração na pesquisa.

Prezado _____,

Sou aluna do Mestrado em Administração da UFPR e estou realizando pesquisa no setor de Tecnologia da Informação.

Esta pesquisa trata de questões relacionadas à Estratégia de Marketing, Inovação e Valor para o cliente em empresas desenvolvedoras de *software*.

Gostaria de pedir sua colaboração neste projeto, que terá como resultado minha dissertação de mestrado.

Será que poderíamos marcar uma entrevista?

Envio carta de apresentação anexa.

Fico à disposição para qualquer esclarecimento.

Atenciosamente,

--

Luciana Ulguim

Mestranda em Administração

Linha de Pesquisa: Estratégia de Marketing e Comportamento do Consumidor
UFPR

Apêndice D – Carta de Apresentação



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
Programa de Pós-graduação em Administração

Curitiba, julho de 2013.

Prezado(s) Senhor(es)

A aluna, LUCIANA DE ÁVILA ULGUIM, regularmente matriculada no Curso de Mestrado em Administração (Linha de Pesquisa: Estratégia de Marketing e Comportamento do Consumidor) está realizando trabalho de pesquisa que é parte de seu projeto de dissertação e necessário para obtenção do título de Mestre.


O trabalho tem o objetivo de investigar como é o processo para a criação de novos produtos ou serviços e que fatores podem influenciar este processo. Esta pesquisa está sendo realizada sob a coordenação da Prof^a. Dra. Ana Maria Machado Toaldo.

Gostaríamos, portanto, de referendar a solicitação feita pela aluna para as contribuições de sua empresa à pesquisa.

Agradecemos a oportunidade do estreitamento da relação empresa-universidade, endossamos a prudência, o caráter confidencial e ético que serão tomados pela aluna na proteção das informações obtidas estritamente para fins acadêmicos e no desempenho de suas funções enquanto pesquisadora.

Agradecendo sua disponibilidade em atender-nos, colocamo-nos à disposição.

Atenciosamente,


Prof. Dra. Ana Maria Machado Toaldo
Coordenador do Programa de Pós-graduação em Administração da UFPR